

Wohin treibt die Leistungsentlohnung? Befunde aus der Metall- und Elektroindustrie

Bahn Müller, Reinhard; Hoppe, Markus; Mugler, Walter; Salm, Rainer; Schwarz-Kocher, Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Verlag Barbara Budrich

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bahn Müller, R., Hoppe, M., Mugler, W., Salm, R., & Schwarz-Kocher, M. (2019). Wohin treibt die Leistungsentlohnung? Befunde aus der Metall- und Elektroindustrie. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 26(1), 5-34. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i1.02>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

*Reinhard Bahn Müller, Markus Hoppe, Walter Mugler, Rainer Salm, Martin Schwarz-Kocher**

Wohin treibt die Leistungsentlohnung? Befunde aus der Metall- und Elektroindustrie**

Zusammenfassung

Der Beitrag geht der Frage nach, welche Entwicklungen sich in der Metall- und Elektroindustrie seit der Debatte um eine arbeitgeberseitig für notwendig erachtete „Revitalisierung“ und von Arbeitssoziologen befürchtete „Vermarktlichung“ bzw. „Finalisierung“ der Leistungsentlohnung ergaben. Auf Basis einer schriftlichen Befragung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten in Baden-Württemberg, Betriebsfallstudien und Expertengesprächen mit Vertretern der Gewerkschaft und der Arbeitgeberverbände sowie Daten der Verdiensterhebungen von Südwestmetall werden die Entwicklungen seit der Neujustierung des tarifvertraglichen Rahmens durch die Reform der Entgeltrahmenabkommen (ERA) Mitte des letzten Jahrzehnts nachgezeichnet. Es wird gezeigt, dass eine Revitalisierung ebenso wenig stattgefunden hat wie eine „Finalisierung“ bzw. „Vermarktlichung“ auf Basis eines nunmehr am Erfolg ausgerichteten Leistungsverständnisses, wie sie Arbeitssoziologie erwartete. Vielmehr hat sich die Leistungsentlohnung zu einem randständigen betrieblichen Gestaltungsfeld entwickelt, in dem schon länger anhaltende Trends fortgeschrieben und bisherige Prioritäten in der Methodenwahl beibehalten werden. Die Motivations-, Anreiz- sowie die Verteilungsfunktion hat das Leistungsentgelt vielfach verloren und auch als Instrument der Leistungsbegrenzung werden Leistungsentgeltsysteme nur noch selten wahrgenommen. Dennoch ist auf Seiten des Personalmanagements nur bei einer Minderheit ein deutlicher ausgeprägtes Unbehagen erkennbar, wohingegen Betriebsräte häufiger ihre Unzufriedenheit artikulieren, ohne allerdings mit Nachdruck auf Veränderung zu drängen. Für die Betriebs- wie für die Tarifparteien stellt sich gleichwohl die Frage, welche Funktion die Leistungsentlohnung angesichts ihrer partiellen Entleerung nicht zuletzt bei veränderten Führungsstrukturen haben kann und sollte.

Schlagwörter: Entlohnung, Leistung, Leistungsentgelt, Arbeitsbeziehungen, Gerechtigkeit, Entgeltrahmenabkommen

* Dr. Reinhard Bahn Müller, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FATK), Haußerstraße 43, D-72076 Tübingen. E-Mail: reinhard.bahnmueller@uni-tuebingen.de.
Markus Hoppe, Input Consulting gGmbH, Theodor-Heuss-Straße 2, 70174 Stuttgart.
E-Mail: hoppe@input-consulting.de.
Walter Mugler, IMU Institut, Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart. E-Mail: wmugler@imu-institut.de.
Rainer Salm, IMU Institut, Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart. E-Mail: rsalm@imu-institut.de.
Dr. Martin Schwarz-Kocher, IMU Institut, Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart.
E-Mail: mschwarz-kocher@imu-institut.de.

** Artikel eingegangen: 13.06.2018, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 05.11.2018

What became of performance pay schemes? Findings from the metal and electrical industry

Abstract

This article addresses the question what developments in the metal and electrical industry have been concerned with the “revitalization” hoped for the employers and the “marketization” or “finalization” of the performance pay schemes feared by labour sociologists. It traces the developments since the readjustment of the collective bargaining framework by the reform of the collective framework agreement (ERA) in the midst of the last decade based on a written survey of personnel managers and works councils in Baden-Württemberg, company case studies and expert discussions with representatives of the trade union and employers’ associations, as well as data from Südwestmetall’s earnings surveys. It is shown that a revitalization has taken place just as little as a “finalization” or “marketization” on the basis of a now success-oriented performance, as expected by labour sociology. On the contrary, the performance pay has developed into a marginal operational design field in which already longer-lasting trends are updated and previous priorities in the choice of methods are maintained. The performance pay has lost the motivating, incentive and distribution function many times and also as an instrument of performance limitation, performance pay schemes are only rarely perceived. Nonetheless, only a minority of employers recognize a perceptible level of discomfort, whereas workers’ councils more frequently articulate their dissatisfaction, however without pressing for change. Nevertheless, for both the company and the collective bargaining parties, the question arises as to which function the performance pay can and should have in view of its partial emptying, not least in the case of changed management structures.

Keywords: pay system, performance, performance related pay, fairness, industrial relations, collective framework agreement. JEL: J31, J33, J51, J53, L61

1. Problemhintergrund und Fragestellungen

1.1 Von der Krise zur Renaissance der Leistungsentlohnung?

Die Diskussion um Leistung und Leistungsentlohnung hat wechselnde Konjunkturen durchlaufen. Von einer „Krise des Lohnanreizes“ und vom Ende des Leistungslohnes war schon in den 1970er Jahren die Rede. Den Reigen eröffnete Burkhardt Lutz mit seiner bereits Ende der 1950er Jahre durchgeführten Studie, der „in einer recht nahen Zukunft“ den Lohnanreiz aufgrund fortschreitender Mechanisierung und Automatisierung als Instrument der Betriebsführung „de facto, wo nicht de jure verschwinden“ sah (Lutz, 1975, S. 34). Dem widersprachen Schmiede und Schudlich (1976), die wohl den REFA-Akkord, nicht jedoch den Leistungslohn insgesamt in der Krise sahen. Es vollziehe sich „lediglich ein Formwandel der Leistungsentlohnung hin zu mehrdimensional gestaltbaren Prämienlöhnen sowie schwankungsunempfindlichen Festlöhnen mit Pensumscharakter“ (ebd., S. 351f).

In den 1980er Jahren trat die Kritik am „Lohnanreiz“ in neuem Gewande auf. Beherrscht wurden die Debatten von arbeitssoziologischen Untersuchungen, die, wenn auch noch mit einem Fragezeichen versehen, das Ende der tayloristischen Arbeitsteilung und mit ihm des Lohnanreizes als Motivator kommen sahen (Kern & Schumann, 1984). Eine dieser neuen Ära angemessene Politik der Generierung von Leistung, so das damals aufkommen-

de Credo, könne nicht mehr den finanziellen und damit äußerlichen Lohnanreiz in den Mittelpunkt stellen, sondern müsse sich auf ganzheitliche Arbeitsvollzüge stützen. Nur sie erzeugten die dem „modernen Arbeitnehmertypus“ entsprechende intrinsische Arbeitsmotivation (Sprenger, 1991). Selbst Funktionäre des Arbeitgeberverbandes der Metall- und Elektroindustrie (M+E-Industrie) vertraten die Meinung, der Leistungslohn als Mittel zur Generierung von Arbeitsmotivation sei nicht mehr zeitgemäß (Wieser, 1978, S. 177).

Mit Beginn der 1990er Jahre drehte sich jedoch erneut der Wind. Die arbeitspolitischen Experimente wurden Zug um Zug wieder zurückgefahren oder ganz eingestellt und durch „schlanke“ bzw. restriktive Konzepte ersetzt. Ein Roll-back in der Arbeitspolitik wurde ausgemacht (Schumann, Baethge-Kinsky, Kuhlmann, Kurz & Neumann, 1994; Bahn Müller & Salm, 1996; Springer, 1999). Zeitgleich wurde der finanzielle Lohnanreiz als Motivationsquelle wiederentdeckt und die „Verrentung“ der Leistungsentlohnung durch überbordende Regulierung und vorherrschende Gleichmacherei beklagt (Wilfert, 1995).

Eine Schlüsselrolle für die nun (zunächst diskursiv) einsetzende Renaissance des Lohnanreizes kam dem Einzug des Shareholder-Value Konzepts zu, dessen Verfechter die Einführung „anreizkompatibler“ Vergütungssysteme zu einer *conditio sine qua non* zeitgemäßer Unternehmens- und Personalführung erklärten (Rappaport, 1994; Lammerskitten, Langenbach & Wertz, 1997). Zwar war das Interesse der nun vernehmbar auftretenden Kapitalmarkttakteure primär auf das Top-Management der Unternehmen gerichtet, die Forderung wurde jedoch vom Personalmanagement und auch von Verbandsvertretern der Arbeitgeber bereitwillig aufgegriffen und auf die unteren Führungsebenen bzw. „normalen“ Beschäftigten verlängert (Faust, Bahn Müller & Fisecker, 2011, S. 270 ff).

Nachdrücklich gefordert wurde nun nicht nur eine leistungsvariable Vergütung des Managements, sondern auch ein Ausbau und eine Revitalisierung der Leistungsentlohnung bei den operativ Beschäftigten. In Branchen bzw. bei Beschäftigtengruppen, wo Leistungsentgelte bisher unbekannt waren (z.B. öffentlicher Dienst, Banken, Einzelhandel), sollten sie eingeführt werden und dort, wo sie, wie in der M+E-Industrie, bereits Tradition hatten, sollten sie „entrostet“ und von „Einschnürungen“ befreit werden (Wilfert, 1995). Zudem wurde dringend angeraten, die in die Jahre gekommenen alten Anreizsysteme wie Akkord- und Prämienentlohnung durch neue Methoden, nicht zuletzt durch Zielvereinbarungen, zu ersetzen (REFA, 1995). Eine leistungsabhängige Variabilität der Entlohnung sollte mithin als allgemeines Prinzip flächendeckend durchgesetzt werden und dort, wo es Systeme der Leistungsentlohnung bereits gab, sollten sie ihre zuge dachte Anreiz- und Differenzierungsfunktion, die sie durch reglementierende Vorgaben und konfliktvermeidende betriebliche Konventionen angeblich verloren hatten, wieder zurückerhalten (Kurdelbusch, 2001). Kurzum: Eine „atmende“ Leistungsvergütung wurde zur notwendigen Bedingung einer zeitgemäßen Unternehmensführung erklärt. Wer sich diesem Trend entzog, galt als ver dächtigt und lief Gefahr, die Unterstützung von Analysten, Banken, Beratern, aber auch von Kunden zu verlieren.

Hinzu kam ein Zweites. Konstatiert wurde zeitgleich ein schleichender Wandel des Leistungsverständnisses bzw. Leistungsbegriffs, der in der einschlägigen Literatur unter den Stichworten „Subjektivierung“, „Vermarktlichung“ bzw. „Finalisierung“ von Arbeit und Leistung beschrieben wurde (Baethge, 1991; Sauer & Döhl, 1997; Bender, 1997; Bahn Müller, 2001). Als Treiber der Subjektivierung von Leistung wurden vermehrt einge-

fürte arbeitspolitische Konzepte identifiziert, die auf flache Hierarchien, Kontextsteuerung, Teamarbeit und eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten an Verbesserungs- und Problemlösungsprozessen in Unternehmen setzten. Das impliziere einen Leistungsbegriff, der subjektive Dimensionen des menschlichen Arbeitsvermögens wie Teamfähigkeit, Initiative, Kreativität, Engagement, Selbstverantwortung in den Mittelpunkt stellt, Aspekte, die über die formalisierbaren Fertigkeiten und Kompetenzen hinaus mehr und mehr zum Bestandteil des Anforderungskanons an Beschäftigte gehörten (Dröge, Marrs & Menz, 2008). Komplementär hierzu wurde eine „Vermarktlichung“ bzw. „Finalisierung“ der Leistungssteuerung bzw. des Leistungsbegriffs ausgemacht (Neckel, 1999; Menz, 2009; Kratzer & Nies 2009; Voswinkel, 2010), die auch als „Umkehr des Leistungsprinzips“ beschrieben wurde (Sauer 2010). Der bisher aufwandsorientierte Leistungsbegriff, so die Diagnose, werde durch einen ergebnisorientierten abgelöst. Was Leistung sei, werde nämlich „nun vom Ende der betrieblichen Prozesskette her definiert“. Leistung sei, „was der Markt als solche anerkennt, also das marktbewertete Ergebnis des betrieblichen Arbeitsprozesses“ (Bahn Müller, 2001, S. 165). Seinen Niederschlag finde dies in Benchmarks ebenso wie im Einsickern marktbezogener und betriebswirtschaftlicher Kennziffern in Leistungsentgeltsysteme, wodurch sich nicht nur der Leistungsbegriff verändere, sondern auch das traditionell vom Unternehmer getragene Marktrisiko in ein Verdienstrisiko der Beschäftigten transformiert werde (ebd., S. 183). Windolf (2008) und Deutschmann (2008) erwarteten gar eine Verwandlung der „Kontrakteinkommen“, wie sie Lohnabhängige traditionell erhalten, in vom Unternehmenserfolg abhängige „Residualeinkommen“, während umgekehrt Profitmargen im Vorfeld kontraktiert und als verbindliche Planungsgrößen vorgegeben werden.

Prämien- oder gar Akkordsysteme galten als ungeeignet, die aus der „Subjektivierung“ und „Finalisierung“ von Arbeit und Leistung resultierenden Leistungsanforderungen abzubilden. Demgegenüber wurde Formen der Leistungsentlohnung eine große Zukunft verheißen, die bislang in den indirekten Bereichen bzw. vor allem für leitende Tätigkeiten üblich waren: Leistungsbeurteilungen mit flexibel einsetzbaren Merkmalen und vor allem Zielvereinbarungen (Zander, 1974; Tondorf, 1998; Breisig, 2000). Ein Bedeutungsgewinn Letzterer galt mehr oder weniger als ausgemacht, schienen sie doch am deutlichsten auf den Punkt zu bringen, worum es dem Management ging: eine bessere Steuerung und Ausrichtung des Leistungsverhaltens der Beschäftigten auf die geschäftspolitischen Ziele des Unternehmens, eine schnelle Anpassung an wechselnde betriebliche und marktinduzierte Gegebenheiten, schwache Interventionsmöglichkeiten der Betriebs- und Personalräte bei der Festlegung der Leistungsziele und -anforderungen und nicht zuletzt eine Erhöhung der Legitimation des Leistungslohns durch die Selbstverpflichtung der Beschäftigten auf die vereinbarten Leistungsziele (Bahn Müller, 2001, S.173).

1.2 Die ERA-Reform: Zielsetzungen und Neuregelungen im Leistungsentgelt

Zu Beginn der 1990er Jahre nahmen die Tarifparteien der M+E-Industrie Gespräche zur Reform der in ihrem Kernbestand aus der Blütezeit des Taylorismus stammenden Entgelt-rahmentarifverträge (ERA) auf, die an die veränderten betrieblichen Bedingungen der Bewertung von Arbeit und Leistung angepasst werden sollten. Die Verhandlungen gestalteten sich zäh, zogen sich über das gesamte Jahrzehnt hin und kamen, für nicht wenige übertra-

schend, 2001 doch noch zu einem Abschluss. Beginnend 2004 und abhängig vom konkreten betrieblichen Einführungszeitpunkt von ERA traten die neuen Regelungen in Kraft.

Die tarifliche Neugestaltung ist in Baden-Württemberg, das Wegbereiter und Vorreiter der ERA-Reform war, nicht nur in der Arbeitsbewertung, sondern auch im Leistungsentgelt in besonders konsequenter Weise erfolgt. Beide Tarifparteien wollten auch auf diesem Feld einen grundlegenden Neubeginn. Anders als in den meisten anderen Tarifregionen wurde deshalb die bis dato geltende Unterscheidung zwischen Leistungslöhnen und Zeitlöhnen bei Arbeitern sowie Angestellten mit Leistungszulage abgeschafft. Es gibt nur noch einen Entgeltgrundsatz, nämlich ein in der Höhe gleiches Leistungsentgelt für alle. Die betriebsdurchschnittlich zu erreichende Höhe, die vor ERA für Arbeiter im Leistungslohn mind. 30 Prozent, für Arbeiter im Zeitlohn 16 Prozent und für Angestellte 10 Prozent betrug, ist nun auf einen Sollwert von 15 Prozent limitiert. Individuell kann das Leistungsentgelt zwischen null und 30 Prozent schwanken (IG Metall, 2016).

Anstatt mit zwei kann es nun mit drei Methoden ermittelt werden: Erstens durch einen Kennzahlenvergleich (Soll-Ist-Wert-Vergleich), der Akkord und Prämie ablöst, zweitens durch eine merkmalsbasierte Leistungsbeurteilung sowie drittens durch tarifvertraglich erstmals zulässige Zielvereinbarungen. Die Methoden können, auch das ist neu, einzeln oder in Kombination eingesetzt werden. Die konkrete Ausgestaltung der Systeme wird den Betriebsparteien überlassen. Einvernehmlich und mit Zustimmung der Tarifparteien kann auch ein eigenes Ermittlungsverfahren vereinbart werden (Übersicht der regionalen Regelungen siehe IG Metall, 2017, S. 24). Die anwendbaren Merkmale zur Leistungsbewertung sind beispielhaft in einer Anlage zum ERA-TV aufgelistet. Die Betriebsparteien können darüber hinaus weitere Merkmale vereinbaren. Ausdrücklich ausgeschlossen sind – und dies ist bereits eine Reaktion auf die befürchtete Vermarktlichung der Leistungsentlohnung – Merkmale, die sich aus dem Unternehmenserfolg ableiten sowie solche, die den Gesundheitszustand der Beschäftigten zum Gegenstand haben.

Zielsetzung des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall war es, den Betrieben durch eine Erweiterung des Spektrums zulässiger Methoden bzw. Methodenkombinationen sowie zusätzlich möglicher Bewertungsmerkmale einen erweiterten Gestaltungsspielraum anzubieten, um sie dadurch zu einer Revitalisierung und Dynamisierung der Leistungsentlohnung zu ermuntern (Motto: „Lasst hundert Blumen blühen“). Gleichzeitig sollte ein „Davonlaufen“ der Leistungsentgeltsätze wie ehemals im Akkord und in der Prämientlohnung durch eine Deckelung auf betriebsdurchschnittlich 15 Prozent verhindert werden.

Während die Arbeitgeberseite – bei besserer Kontrolle der Personalkosten – die Wiederinkraftsetzung der Anreizfunktion der Leistungsentgelte in den Mittelpunkt stellte und die Führungsfunktion durch Aufnahme von Zielvereinbarungen stärken wollte, ging es der IG Metall darum, die Voraussetzungen für „verhandelte“ bzw. mitbestimmte Leistungskompromisse insbesondere in den indirekten Bereichen zu verbessern. Deshalb wurden zum einen die Hürden zur Einführung der Methode „Kennzahlenvergleich“ durch niedrigere Anforderungen an die geforderte Güte der Daten abgesenkt und die bisher mit der Methode verbundene Kostenbelastung (betriebsdurchschnittlich mindestens 30 Prozent, de facto über 40 Prozent Leistungsentgelt) durch die Egalisierung der Leistungsentgeltsätze auf durchschnittlich 15 Prozent reduziert. Zum anderen wurde die nunmehr zugelassene und auf die indirekten Bereiche zugeschnittene Methode Zielvereinbarungen so gestaltet, dass

bei korrekter Anwendung einseitige Zielvorgaben nicht mehr möglich sind. Zusätzliche Verdienstchancen für Beschäftigte aufgrund höherer Leistung sollten durch die erlaubte Spannbreite der individuellen Leistungsentgelte von null bis 30 Prozent weiter bestehen, wobei die damit einhergehende Kehrseite, bei geringerer Leistung auch Absenkungen zuzulassen, durch eine Ankündigungsverpflichtung mit Korrekturmöglichkeit am Leistungsverhalten abgeschwächt wurde. Gemeinsames Ziel beider Tarifparteien war es gleichwohl, einen Neuanfang in der Leistungsentlohnung zu initiieren, betriebliche Spielräume zu erweitern und dem Grundsatz „Gleiches Leistungsentgelt für gleichwertige Leistung“ Geltung zu verschaffen.

Damit ist der Diskurs- und Regelungsrahmen umrissen, aus dem sich die zentralen Fragestellungen dieses Beitrags ergeben:

- Wie hat sich der Leistungsbegriff der Betriebsparteien entwickelt? Wurde das am Aufwand orientierte Leistungsverständnis tatsächlich durch ein ergebnisbezogenes verdrängt? (*Kapitel 3.1*)
- Nutzten die Betriebe den erweiterten Gestaltungsspielraum und wurde eine Revitalisierung der Leistungsentlohnung durch umfassende Neugestaltung ihrer Leistungsentgeltsysteme eingeleitet? (*Kapitel 3.2*)
- Konnte im Wettbewerb der Methoden zur Ermittlung der Leistungsentgelte der Kennzahlenvergleich auch in den indirekten Bereichen Fuß fassen und haben Zielvereinbarungen den erwarteten Aufschwung genommen? (*Kapitel 3.3*)
- Wurde die beklagte „Verrentung der Leistungsentlohnung“ beendet und eine stärkere Differenzierung und Variablisierung im Leistungsentgelt durchgesetzt? Und wenn ja, bestätigt sich die These von der „Finalisierung“ bzw. „Vermarktlichung“ der Leistungsentlohnung? (*Kapitel 3.4*)
- Zeigen sich die Betriebsparteien mit der Erfüllung der ihren Leistungsentgeltsystemen zugewiesenen Funktionen zufrieden und welche Konsequenzen ergeben sich aus ggf. konstatierten Funktionseinbußen bzw. -einschränkungen? (*Kapitel 3.5*)

2. Untersuchungsdesign und Sample

Die nachfolgend dargestellten Befunde basieren auf vier Quellen: einer standardisierten Befragung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten in allen tarifgebundenen Betrieben der M+E-Industrie in Baden-Württemberg, vertiefende betriebliche Interviews in ausgewählten Betrieben, Expertengespräche mit Repräsentantinnen und Repräsentanten der Tarifparteien sowie eine Sekundärauswertung der Verdiensterhebungen des Arbeitgeberverbands Südwestmetall.

Die standardisierte schriftliche Parallelbefragung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten wurde im Spätherbst 2015 durchgeführt. An ihr beteiligten sich Personalverantwortliche aus 133 und Betriebsräte aus 243 Betrieben. Die Rücklaufquote im Betriebsrätesample lag bei 29 Prozent, im Sample des Personalmanagements bei 17 Prozent. Die Betriebe des Betriebsrätesamples repräsentieren 48 Prozent aller Beschäftigten tarifgebundener Betriebe der M+E-Industrie Baden-Württembergs (N=240.219), jene des Samples der Personalverantwortlichen 38 Prozent (N=187.398). Die Branchenverteilung beider Samples

stimmt mit der Mitgliederstruktur von Südwestmetall weitgehend überein. Auch die Belegschaftsstruktur entspricht hinsichtlich der Geschlechterverteilung sowie der Qualifikation dem Durchschnitt der Branche. Überrepräsentiert sind Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten, solche mit weniger als 100 Beschäftigten hingegen unterrepräsentiert. Bezogen auf die Beschäftigtenanteile in den Betriebsgrößenklassen nivellieren sich die Unterschiede allerdings weitgehend (siehe im Detail Bahn Müller, Hoppe, Mugler, Salm & Schwarz-Kocher, 2017, S. 21ff).

Vertiefende betriebliche Fallgespräche wurden in 14 Betrieben durchgeführt. Die Auswahl der Betriebe erfolgte einerseits auf Empfehlung der Tarifparteien, zum anderen wurden Hinweise aus dem beratend tätigen Umfeld berücksichtigt. Insgesamt folgte die Auswahl dem „Good Practice“-Prinzip. Das Branchenspektrum deckt die Bandbreite der M+E-Industrie weitgehend ab. Die Spanne der Betriebsgröße liegt zwischen 130 und 6.900 Beschäftigten. In den Fallbetrieben wurden 21 Interviews mit Betriebsräten, Personalverantwortlichen, Führungskräften und Beschäftigten geführt, an denen 36 Personen teilnahmen.

Expertengespräche wurden mit den Spitzen der beiden Tarifparteien, deren Tarifspezialisten und ERA-Beraterinnen und -beratern in den regionalen Geschäftsstellen bzw. Bezirksgruppen geführt (insgesamt 12). Sowohl die betrieblichen Fallgespräche als auch die Experteninterviews wurden aufgezeichnet, protokolliert und teils vollständig, teils in Auszügen transkribiert. Ihre Auswertung erfolgte anhand einer kriterienbasierten Synopse aller einschlägigen Interviewpassagen, die insgesamt 19 Themenfelder umfasst.

Das vierte empirische Standbein ist eine Sekundärauswertung der jährlich durchgeführten Verdiensterhebungen von Südwestmetall, die uns seitens des Arbeitgeberverbands für mehrere Jahrgänge zugänglich gemacht wurden.¹

3. Empirische Befunde

3.1 Vom aufwands- zum ergebnisbezogenen Leistungsbegriff?

In welcher Weise hat sich das Leistungsverständnis der Betriebsparteien und Beschäftigten in den letzten Jahren nun verändert? Fand der diagnostizierte Paradigmenwechsel in der Unternehmenssteuerung, bei dem nicht mehr produktionsökonomische, sondern markt- und kapitalmarktökonomische Überlegungen die Grundlage der Zieldefinition bilden, seine Entsprechung im Leistungsverständnis der betrieblichen Akteure? Wurde, wie in der arbeitssoziologischen Literatur häufig zu lesen ist, „der aufwandsorientierte Leistungsbegriff durch einen ergebnisorientierten abgelöst“ (Sauer, 2010, S. 21)?

Zweifel an dieser These hat bereits eine Untersuchung des SOFI und des ISF genährt (Kratzer, Menz, Tullius & Wolf, 2015). Demnach hat sich der Leistungsbegriff, genauer

1 An der Erhebung 2016 nahmen 34 Prozent der Mitgliedsfirmen von Südwestmetall teil (N=331), in denen 58 Prozent der Beschäftigten aller Mitgliedsbetriebe tätig sind. Die Verdienststatistik basiert auf den Individualdaten von ca. 250.000 Beschäftigten und erlaubt eine mit unserer eigenen Erhebung nicht erreichbare Präzision in der Aufschlüsselung nach Entgeltbestandteilen, Entgeltgruppen, Methoden der Ermittlung sowie der Höhe des Leistungsentgelts. Teilergebnisse dieser Regionalerhebung gehen in die von Gesamtmetall jährlich veröffentlichten und sich auf das gesamte Bundesgebiet beziehenden Daten zur Entgeltstruktur ein (Gesamtmetall, 2017).

gesagt der Begriff der Beschäftigten von Leistungsgerechtigkeit, kaum verändert. Ein einheitliches Leistungsverständnis legten die von ihnen befragten 391 Beschäftigten zwar nicht zugrunde, eine wichtige Gemeinsamkeit sei allerdings „eine starke Orientierung an einem aufwandsbezogenen Begriff von Leistungsgerechtigkeit“ (ebd., S. 51). Als Maßstab von Leistungsgerechtigkeit dominiere nach wie vor ein Verständnis von Leistung, das auf das konkrete Leistungsverhalten sowie auf berufliche Kompetenzen und Qualifikationen verweist. Dieser aufwandsbezogene Leistungsbegriff halte sich hartnäckig trotz des Wandels in der Leistungsdefinition, die den Erfolg bzw. das (Markt-)Ergebnis zum Maßstab materieller und symbolischer Anerkennung erkläre. Dies bedeute allerdings nicht, dass vom „Markt“ kommende Leistungsanforderungen wie „Deadlines“, „Qualität“, „Kundenzufriedenheit“ etc. keine Rolle spielten. Aus ihnen erwachsen jedoch keine Gerechtigkeitsansprüche. Die Orientierung am Marktergebnis und -erfolg werde vielmehr „zu einem Aspekt ökonomischer und auch technisch-funktionaler Rationalitätsansprüche, die relativ unverbunden neben den moralischen Ansprüchen auf Leistungsgerechtigkeit stehen können“ (ebd.). „Ansprüche auf Leistungsgerechtigkeit“, so schlussfolgert Menz (2017, S. 203), „sind deutlich zäher, als die Soziologie jahrzehntelang vermutet hat, und dies, obwohl die gesellschaftlichen Verteilungsprinzipien und die betrieblichen Steuerungs- und Bewertungsverfahren sich klar von Leistung hin zu Erfolgs- und Marktprinzipien verschoben haben.“

Die Ergebnisse unserer Befragungen stützten diesen Befund. „Erhöhter Marktdruck“ steht bei den von uns abgefragten Gründen für wachsenden Leistungsdruck an erster Stelle (sehr wichtig/wichtig BR 91 %, PM 94 %). Auch gestiegene Renditeerwartungen gelten (vor allem Betriebsräten) als sehr wichtiger bzw. wichtiger Grund (BR 68%, PM 45%). Das „traditionelle“, auf einer Mischung aus Aufwand, Einsatz und (jedoch nicht marktbewertetem) Ergebnis basierende Leistungsverständnis der betrieblichen Akteure wird hiervon jedoch nicht tangiert. Das gilt für die Betriebsräte und – mit Abstrichen – auch für die Personalverantwortlichen. Markterfolg gehört bei beiden zu den am schwächsten akzeptierten Differenzierungskriterien in der Leistungsbewertung (*Tabelle 1*). Die große Mehrheit (BR 88 %; PM 71 %) spricht sich dafür aus, Markterfolg in der Bewertung der Arbeitsleistung weniger stark, schwach oder gar nicht zu berücksichtigen. Personale Eigenschaften wollen beide Seiten ebenfalls nur schwach gewichtet sehen, wobei, wie noch zu zeigen ist, ein ausgeprägtes Arbeitsethos bzw. eine entsprechende Haltung zur Arbeit durchaus geschätzt wird. Auch dies entspricht den Befunden von Kratzer et al. (2015, S. 53).

Tabelle 1: Welche Kriterien sollen nach Meinung des Betriebsrats/Personalmanagements in die Bewertung der Arbeitsleistung mit welchem Gewicht einfließen? (Angaben in Prozent)²

| | | Sehr stark | Stark | Weniger stark | Schwach | Gar nicht | MW* | Rangplatz |
|--|----|------------|-------|---------------|---------|-----------|------|-----------|
| Qualität der Aufgabenerledigung | BR | 36 | 59 | 4 | 1 | 0 | 1,70 | 1 |
| | PM | 47 | 50 | 2 | 0 | 0 | 1,55 | 1 |
| Arbeitseinsatz/Arbeitsaufwand | BR | 22 | 63 | 13 | 1 | 1 | 1,96 | 2 |
| | PM | 12 | 59 | 24 | 2 | 2 | 2,24 | 5 |
| Bewertung des gesamten Leistungsverhaltens | BR | 19 | 57 | 18 | 4 | 2 | 2,14 | 3 |
| | PM | 31 | 56 | 10 | 2 | 1 | 1,87 | 2 |
| Verhältnis von Aufwand und Ergebnis (Input zu Output) | BR | 12 | 45 | 35 | 6 | 3 | 2,44 | 4 |
| | PM | 22 | 51 | 18 | 4 | 4 | 2,17 | 4 |
| Arbeitsergebnis/Output (z. B. Stückzahl) | BR | 10 | 46 | 35 | 8 | 2 | 2,47 | 5 |
| | PM | 27 | 54 | 16 | 1 | 2 | 1,98 | 3 |
| Messbare Kennzahlen | BR | 13 | 40 | 25 | 12 | 11 | 2,67 | 6 |
| | PM | 21 | 47 | 19 | 8 | 5 | 2,29 | 6 |
| Gemessener oder bewerteter Zielerreichungsgrad | BR | 4 | 28 | 44 | 11 | 15 | 3,04 | 7 |
| | PM | 14 | 50 | 23 | 7 | 7 | 2,43 | 7 |
| Eigenschaften der Person | BR | 5 | 26 | 24 | 20 | 26 | 3,35 | 8 |
| | PM | 7 | 22 | 32 | 24 | 15 | 3,17 | 9 |
| Markterfolg | BR | 4 | 8 | 41 | 19 | 28 | 3,59 | 9 |
| | PM | 8 | 21 | 41 | 15 | 15 | 3,08 | 8 |

Anmerkung: * MW (Mittelwert) 1=Sehr stark, 2=Stark, 3=Weniger stark, 4=Schwach, 5=Gar nicht; PM=Personalmanagement, BR=Betriebsräte

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Dominant ist bei beiden Betriebsparteien eindeutig ein Leistungsbegriff, bei dem der Aufwand bzw. das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis gemessen wird und vor allem die Qualität des Ergebnisses im Mittelpunkt steht. Nahezu unbestritten ist, dass die „Qualität der Aufgabenerledigung“ und damit eine spezielle Form eines ergebnisbezogenen, nämlich auf Professionalität setzenden Leistungsbegriffs eine sehr starke bzw. starke Bedeutung haben sollte. Dieses Kriterium steht bei beiden Betriebsparteien mit Abstand auf dem ersten Rangplatz. Auf den nachfolgenden Rängen folgen bei den Betriebsräten der „Arbeitseinsatz bzw. Arbeitsaufwand“ sowie die „Bewertung des gesamten Leistungsverhaltens“ und mit deutlichem Abstand „Arbeitsergebnis/Output (z.B. Stückzahl)“ sowie das „Verhältnis von Aufwand und Ergebnis“, auf dem etwa der klassische Leistungslohn (Akkord/Prämie) basiert. Für eine (sehr) starke Berücksichtigung von Kennzahlen plädiert etwa die Hälfte der Betriebsräte, Initiativen in diese Richtung entfalten allerdings, wie wir noch sehen werden, wenige. Mehr Zuspruch haben Kennziffern bemerkenswerterweise bei den Personalverantwortlichen. 68 Prozent wollen sie sehr stark oder stark berücksichtigt sehen und lediglich 5 Prozent gar nicht. Eine Orientierung am Zielerreichungsgrad findet bei Betriebsräten dagegen wenig Sympathie, unabhängig davon, ob dieser bewertet oder gemessen wird. Dem können wiederum doppelt so viele Personalverantwortliche (64 %) etwas abgewinnen, wobei auch dies nicht mit entsprechenden Initiativen einhergeht.

2 Die Zahlen aller Tabellen sind gerundet, weshalb sich ggf. Rundungsfehler ergeben können.

Verglichen mit den Betriebsräten scheint eine am Aufwand orientierte Logik der Leistungsbewertung bei den Personalverantwortlichen etwas weniger starken Rückhalt zu genießen. Aber „Bewertung des gesamten Leistungsverhaltens“ wollen 87 Prozent stark bzw. sehr stark berücksichtigt sehen (Rangplatz 2) und „Arbeitsaufwand/Arbeitseinsatz“ immerhin 71 Prozent (Rangplatz 5). „Markterfolg“ rangiert bei ihnen weit abgeschlagen auf dem vorletzten Rangplatz. Lediglich 29 Prozent plädieren für eine (sehr) starke Berücksichtigung dieses Kriteriums, 41 Prozent für eine weniger starke und 30 Prozent für eine schwache oder gar keine. Insofern findet die These, wonach arbeitgeberseitig eine (markt-)ergebnisbezogene Leistungsdifferenzierung einer aufwands- bzw. verhaltensbezogenen klar vorgezogen würde, keine Bestätigung.

3.2 Revitalisierung der Leistungsentlohnung?

Wie ist die erstaunliche Persistenz des Leistungsverständnisses der Beschäftigten zu erklären? Hat sie möglicherweise etwas damit zu tun, dass der Wandel in der Leistungsentlohnung schwächer ausfiel als erwartet? Ist die erwartete (und gewollte) Revitalisierung der Leistungsentlohnung ausgeblieben?

Schon die ERA-Begleitforschungsprojekte, die 2007/2008 das Feld wieder verließen, konnten nur verhaltene Initiativen zur Neugestaltung der Leistungsentlohnung ausmachen. Dies wurde damit erklärt, dass die Betriebs- und auch die Tarifparteien mit der vorrangig behandelten Neubewertung der Arbeitsaufgaben weitgehend ausgelastet waren (Kratzer & Nies, 2009; Bender & Möll, 2009; Kuhlmann & Sperling, 2009; Bahn Müller & Schmidt, 2009). Zwar hatte Südwestmetall seinen Mitgliedsfirmen nahegelegt, noch in der offiziellen Einführungsphase von ERA bestehende Betriebsvereinbarungen zu den Leistungsentgeltsystemen zu kündigen und keine sogenannte Regelüberleitung durchzuführen, die lediglich die mathematische Umrechnung der Leistungsentgeltprozeßsätze auf die neuen Durchschnitte vorsah. Genau dies hatte jedoch die IG Metall den Betriebsräten empfohlen, um mögliche Entgeltverluste im Übergang zu einer Neuregelung der Leistungsentgeltsysteme zu vermeiden. Die Betriebsräte folgten vielfach diesem Rat und die Arbeitgeber schlossen sich aus Überlastungsgründen meist an. Damit war zumindest in der Einführungsphase die Experimentierfreude gedämpft.

Erwartet wurde allerdings, dass sich die Energie danach auf die Neugestaltung der Leistungsentgelte richten werde. Entsprechende Vorbereitungen wurden auch getroffen (Scherbaum, 2010), die massive Erschütterung durch die Krise 2008/2009 band jedoch erneut alle Kräfte. Aber auch danach ist, wie unsere Befunde zeigen, die große Welle der Neugestaltung ausgeblieben. Stillstand trat zwar nicht ein, von in den letzten Jahren vorgenommenen Veränderungen an ihren Leistungsentgeltsystemen berichten ca. 40 Prozent der Betriebe, die Veränderungen erfolgten jedoch in kleinen Schritten, waren meist punktuell und von wenig Experimentierfreude gekennzeichnet.

„Das wurde halt so peu à peu abgearbeitet, aber jetzt nicht im Sinne von ‚Wir machen jetzt was Neues‘, also ‚Wir nutzen die Möglichkeiten des ERA‘. Das könnte ich jetzt nicht behaupten.“ (IG Metall BZ)

„Richtig experimentiert haben wenige Betriebe. Und wir hatten ja eigentlich aufgrund unserer sehr offenen Regelung, was ja nur in Baden-Württemberg so ist, den Betriebsparteien große Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt. Aber das wurde nicht genutzt, würde ich sagen.“ (SWM GF)

Sofern Veränderungen vorgenommen wurden, ging die Initiative in aller Regel vom Management aus und nicht von den Betriebsräten, denen es vor allem um Entgeltsicherung ging und bei denen die Neugestaltung der Leistungsentlohnung einen eher nachrangigen Stellenwert in ihrer Gremienarbeit hatte und bis heute hat. So weisen unserer Befragung zufolge 57 Prozent der Betriebsräte diesem Themenkomplex einen eher geringen, geringen oder sehr geringen Stellenwert zu, 15 Prozent einen mittleren und lediglich 28 Prozent einen sehr hohen, hohen oder eher hohen.

Als drängend wurde das Thema auch im Management nicht angesehen und mit Innovationen wartete es selten auf. Ihm waren vor allem in die ERA-Welt „geretteten“ Besitzstände der Beschäftigten ein Dorn im Auge, die im Nachgang beseitigt werden sollten, was Betriebsräte mit mehr oder weniger intensiven Abwehrkämpfen quittierten. Daneben kam es gelegentlich zu Wechseln vom „Kennzahlenvergleich“ in die Methode „Beurteilen“ oder zu Kombi-Modellen. Diese Entwicklung währt schon lange und geht, wie noch genauer dargestellt wird, weiter, nicht sprunghaft, aber stetig (s.u. in *Tabelle 2*). Schließlich gab es das regelmäßig wiederkehrende Bemühen, eine stärkere Differenzierung im Leistungsentgelt trotz aller misslungenen Versuche doch noch dauerhaft zustande zu bringen. Fast ebenso so viele haben diesen Versuch allerdings aufgegeben und die Differenzierung entweder verringert oder abgeschafft: Sie bezahlen teils pauschal den Durchschnitt von 15 Prozent³ oder haben, wie jüngst die Bosch GmbH und die Daimler AG, die leistungsvariable, in der Regel an Zielvereinbarungen gekoppelte Entgeltkomponente im ÜT/AT-Bereich komplett beseitigt, da, so Volmar Denner, CEO der Bosch GmbH, „Motivation nur mit Geld nicht besser, sondern schlechtere Leistungen nach sich ziehe“ (Stuttgarter Zeitung vom 11.12.2016).

In der Summe lässt sich konstatieren: Eine breite und vor allem auf grundlegendere Reformen zielende Veränderungswelle ist ausgeblieben. Weder die Betriebsräte noch das Personalmanagement ergriffen entsprechende Initiativen. Hinsichtlich der Methodenwahl sind bei Betriebsräten keine ausgeprägten Präferenzen mehr erkennbar. Auf Arbeitgeberseite ist von der in den frühen 1990er Jahren noch vorherrschenden Aufbruchsstimmung kaum noch etwas zu spüren. Es ist Ernüchterung eingekehrt, teilweise auch Skepsis gepaart mit Alternativlosigkeit. Der ehemals vielstimmig vernehmbare Ruf nach einer „Revitalisierung des Lohnanreizes“ ist vereinzelt immer noch zu hören, er klingt jedoch deutlich kraftloser.

3.3 Angewandte Methoden der Leistungsvergütung

Im Ergebnis dieses eher auf Kontinuität denn auf Innovation ausgerichteten Handelns stellt sich hinsichtlich der Methodenpräferenzen zur Bewertung und Vergütung von Leistung folgender Befund ein:

„Beurteilen“: Die (ungeliebte) Siegerin im Wettbewerb der Methoden

„Beurteilen“ war und bleibt die eindeutig vorherrschende Methode der Leistungsentgeltfindung. Der Anteil der Beschäftigten, die ihr Leistungsentgelt auf Basis von Leistungsbeur-

3 Danach gefragt, welche Veränderungen im Leistungsentgelt in den letzten Jahren vorgenommen wurden, geben 13 Prozent (BR und PM) der von uns Befragten an, es werde stärker zwischen den Beschäftigten differenziert und 15 Prozent (PM) bzw. 9 Prozent (BR), es werde weniger differenziert bzw. die Differenzierung sei abgeschafft worden.

teilungen erhalten, wächst nicht nur in Baden-Württemberg, sondern auch bundesweit. Seit Einführung von ERA ist der Anteil um neun Prozentpunkte gestiegen. Die Quote liegt mittlerweile bei 81 Prozent (s.u. in *Tabelle 2*).

Überrascht ist die IG Metall über diese Entwicklung nicht, Zufriedenheit stellt sich bei ihr allerdings verständlicherweise nicht ein, wird „Beurteilen“ doch als die am wenigsten empfehlenswerte Variante angesehen. Wirklich zufrieden zeigt sich allerdings auch Südwestmetall nicht. Der Grund ist, dass, wie wir noch zeigen werden, die tarifvertraglich mögliche Differenzierung der Leistungszulage zwischen null und 30 Prozent nicht gelebt wird (siehe *Kapitel 3.4*). Dies wird jedoch nicht dem Tarifvertrag, sondern den Führungskräften angelastet.

„80 Prozent der Betriebe haben den richtigen Umgang mit der Leistungsvergütung, wie sie der Tarifvertrag fordert, noch nicht verstanden. [...] Wenn gemacht würde, was der Tarifvertrag vorschreibt, nämlich wahrnehmen, mitteilen und dann eine Gesamtwürdigung vornehmen, gäbe es keine Probleme, beim Leistungsentgelt rauf oder runter zu gehen. Es ist nach wie vor nicht normal, dass in den Firmen über das Leistungsverhalten wirklich gesprochen wird. Das war vor ERA so und das ist auch heute so.“ (SWM GF)

Was macht die Methode „Beurteilen“ für die Betriebe gleichwohl so attraktiv? Aus Sicht vieler ist es die einfachste und mit dem geringsten Aufwand verbundene Methode. Eine gewisse Vorbereitung (Schulung von Führungskräften, EDV-technische Unterstützung) und Pflege des Systems ist zwar nötig, wer aber eine Leistungsbewertungsmethode, wie eine ERA-Beraterin von Südwestmetall es formulierte, „quick and dirty“ einführen und nutzen wolle, ist mit der Leistungsbeurteilung am besten bedient, zumal der ERA-TV ein fertiges System mitliefert, das beidseitig akzeptiert ist und sich im Regelfall ohne große Widerstände der Betriebsräte nutzen lässt. Die Einführung bzw. Nutzung verläuft zwar meist auch nicht ohne Murren, sie führt aber zu weniger Debatten und Ärger als andere Methoden.

Attraktiv sind aus Sicht von Personalverantwortlichen zudem die mit der Methode verbundenen Führungsaspekte wie Feedback, Zielklärung, Leistungssteuerung oder Personalentwicklung, die bei qualifizierter Nutzung durchaus zum Tragen kommen könnten. Die Potenziale würden wegen der vielfach mangelhaften Führungskultur zwar oft verschenkt und es gebe auch eingestandenermaßen andere Schattenseiten der Methode, die Alternative „Kennzahlenvergleich“ sehe „Führung“ jedoch gar nicht erst vor.

„Nach meinem Dafürhalten hat Beurteilen den großen Vorteil, dass Führung benötigt wird. Kennzahlen sind keine Führung. [...] Wenn ich einen Baum von Kennzahlen habe, dann brauche ich keine Führung mehr. Eine Beurteilung hat immer auch was mit Führung zu tun, natürlich mit allen Vor- und Nachteilen. [...] Da können auch Nasenfaktoren drin sein oder Senioritätsfaktoren oder sonst irgendetwas, ganz klar. Aber es sind Freiheitsgrade drin. Und ich denke, das ist auch ganz wichtig, dass man auch von der Führungskraft zum Mitarbeiter da im Gespräch ist.“ (PM Schläuche)

Aus Arbeitgebersicht sind Leistungsbeurteilungen auch deshalb interessant, weil die Kriterien für Leistung interpretationsoffen sind. Der Tarifvertrag gibt zwar Merkmale vor, die bei einer Leistungsbeurteilung (im tarifvertraglichen Standardmodell) zugrunde gelegt werden müssen (Effizienz, Qualität, Flexibilität, verantwortliches Handeln, Kooperation, Führungsverhalten), diese sind jedoch durchaus interpretierbar und können zudem (auf Basis einer Betriebsvereinbarung) erweitert oder ersetzt werden. Das geschieht auch nicht selten, wobei teilweise Merkmale aufgenommen werden, die sich an der Grenze zu personalen Eigenschaften bewegen und eine besondere Haltung zur und in der Arbeit abbilden (z.B. Ein-

satz-, Leistungs-, Verantwortungs- oder Veränderungsbereitschaft). Solche Merkmale kommen dem Wunsch der Arbeitgeberseite in besonderer Weise entgegen, den Leistungsbegriff inhaltlich möglichst offen zu halten, um ihn schnell an wechselnde betriebliche Anforderungen anpassen zu können.

Ein weiterer Vorteil ist schließlich, dass sich die Personalkosten mit der Methode „Beurteilen“ leichter als bei den anderen Methoden top-down steuern lassen, indem den Führungskräften für ihren jeweiligen Bereich ein Finanzvolumen vorgegeben wird, das dem tariflichen Durchschnitt von 15 Prozent entspricht. Der damit verbundene Pferdefuß eines stark eingeschränkten Spielraums für Führungskräfte bei der Vergabe von Leistungspunkten wird dabei durchweg in Kauf genommen.

Die Haltung der Beschäftigten und Betriebsräte zu Leistungsbeurteilungen ist ambivalent. Kritisiert werden sie einerseits wegen der damit verbundenen subjektiven Dimensionen („Nasenfaktor“), die ihrem Interesse nach objektiven Leistungsmaßstäben und transparenten Verfahren entgegenstehen. Andererseits wird die Feedback- und Führungsfunktion von Leistungsbeurteilungen, sofern diese qualifiziert praktiziert werden, durchaus geschätzt, zumal sie den Anschein einer „ganzheitlichen“ Betrachtung des Leistungsverhaltens vermitteln, was dem Leistungsverständnis der Beschäftigten wie der Betriebsräte entgegenkommt (vgl. *Kapitel 3.1*). Aus ihrer Perspektive scheint die Devise zu gelten: Lieber „ganzheitlich“ mit einem Schuss Subjektivität beurteilt als „objektiv“ bewertet, aber auf wenige Kennzahlen „reduziert“ zu werden.

Kennzahlenvergleich: Niedergang in Raten

Während „Beurteilen“ an Bedeutung gewinnt, geht der Anteil der Beschäftigten, die ihr Leistungsentgelt auf Basis der Methode „Kennzahlenvergleich“ erhalten, zurück. Es ist ein Abstieg auf Raten und dieser wurde durch die Herabsetzung der Hürden für deren Einführung (geminderter Aufwand der Datenermittlung, niedrigeres Leistungsentgelt als ehemals) nicht gestoppt oder gar umgekehrt. Kennzahlen gibt es in den Unternehmen zwar mehr denn je, als Grundlage der Leistungsentlohnung ist der Kennzahlenvergleich jedoch nach dem Dafürhalten der Betriebsberater von Südwestmetall (sog. Verbandsingenieure) „völlig ad acta gelegt“ und gilt als „ein Relikt der Geschichte“. Die Betriebe hätten überwiegend schlechte Erfahrungen damit gesammelt, weshalb auch nicht mit einer Renaissance der Methode zu rechnen sei. „Die [Kennzahlenvergleiche] kommen auch nie mehr wieder“ (SWM Ing.).

Die Zahlen sprechen derzeit für diese Einschätzung. Der Anteil der Beschäftigten mit einem „reinen“ Kennzahlenvergleich liegt unserer Befragung zufolge bei 17 Prozent (BR) bzw. 19 Prozent (PM), Südwestmetall weist ihn mit 16 Prozent aus (*Tabelle 2*). Nennenswerte Größenordnungen werden nur im Straßenfahrzeugbau, im Maschinenbau und in der elektrotechnischen Industrie erreicht. In allen anderen Subbranchen spielt der Kennzahlenvergleich so gut wie keine Rolle mehr. Er ist zudem ein großbetriebliches Phänomen, in Klein- und Mittelbetrieben gibt es ihn kaum. Genutzt wird er ausschließlich in der Produktion, in den indirekten Bereichen konnte er, entgegen der Intention der IG Metall und trotz herabgesetzter Hemmschwellen ihn einzuführen, nicht Fuß fassen. Wo Kennzahlenvergleiche angewandt werden, zeigen sich die Betriebsparteien damit mehrheitlich durchaus zufrieden (siehe *Kapitel 3.5*), nach einer Ausweitung ihres bisherigen Geltungsbereichs steht jedoch wenigen der Sinn.

Tabelle 2: Genutzte Methoden zur Ermittlung des Leistungsentgelts (ausgewiesen nach Beschäftigtenanteilen; Angaben in Prozent)

| | | BU | KV | ZV | Kombi-Modelle |
|---|----|---------------------------|------------------------------|-----------|---------------|
| FATK-Befragung 2015 M+E-Industrie BaWü | BR | 60 | 17 | 15 | 8 |
| | PM | 58 | 19 | 7 | 17 |
| SWM-Verdienstenerhebung 2014 M+E-Industrie BaWü | | 51 | 16 | 1 | 31 |
| davon: | | | | | |
| – Gießereien | | 82 | 3 | 0 | 15 |
| – Stahl- u. Leichtmetallbau, Stahlverformung | | 92 | 0 | 0 | 8 |
| – Maschinenbau | | 79 | 10 | 1 | 8 |
| – Straßenfahrzeugbau | | 25 | 25 | 0 | 49 |
| – Elektrotechnik | | 73 | 7 | 0 | 18 |
| – Feinmechanik, Optik, Uhren | | 81 | 2 | 0 | 17 |
| – EBM-Industrie | | 97 | 1 | 0 | 2 |
| – Sonstige M+E-Branchen | | 96 | 0 | 0 | 3 |
| – Industriennahe Dienstleistungen | | 73 | 0 | 0 | 27 |
| 1-99 Beschäftigte | | 89 | 1 | 0 | 10 |
| 100-249 Beschäftigte | | 88 | 2 | 0 | 10 |
| 250-499 Beschäftigte | | 77 | 3 | 0 | 20 |
| 500-999 Beschäftigte | | 81 | 3 | 0 | 16 |
| 1.000-1.999 Beschäftigte | | 78 | 11 | 0 | 11 |
| 2.000 u. mehr Beschäftigte | | 32 | 23 | 1 | 45 |
| Gesamtmetall M+E-Industrie Bund | | Zeitentgelt und BU | Akkord/Prämienentgelt | ZV | |
| 2008 | | 72 | 27 | 1 | |
| 2009 | | 73 | 27 | 1 | |
| 2010 | | 73 | 27 | 1 | |
| 2011 | | 73 | 26 | 1 | |
| 2012 | | 74 | 24 | 2 | |
| 2013 | | 79 | 21 | 1 | |
| 2014 | | 80 | 20 | 1 | |
| 2015 | | 80 | 19 | 1 | |
| 2016 | | 81 | 18 | 1 | |

Anmerkung: BU = Beurteilen, KV = Kennzahlenvergleich, ZV = Zielvereinbarungen

Quellen: FATK-Befragung 2015; Verdiensterhebung Südwestmetall 2014, Gesamtmetall 2017

Weshalb ist der Kennzahlenvergleich, obgleich von der IG Metall favorisiert, so wenig attraktiv und verliert beständig an Boden? Zurückzuführen ist dessen anteiliger Rückgang sowohl auf einen Wandel der Bezugsgrößen von Leistung, auf Präferenzverschiebungen bei den Betriebsparteien als auch auf die sich seit langem wandelnde Belegschaftsstruktur: Während der Anteil der gewerblichen Beschäftigten beständig sinkt und mittlerweile die 50-Prozent-Quote deutlich unterschritten haben dürfte, steigt jener der indirekten Beschäftigten, bei denen Kennzahlenvergleiche keine Tradition haben, kontinuierlich an.

Aus Managementperspektive waren bzw. sind Kennzahlenvergleiche aus mehreren Gründen unbeliebt. Relevant in der Vor-ERA-Zeit waren zum einen die Kosten. Beschäftigte im Leistungslohn (Akkord/Prämie) erhielten im Durchschnitt ein doppelt so hohes Leistungsentgelt wie jene im Zeitlohn, was die von der IG Metall beklagte „Flucht aus dem Leistungs-

lohn“ begünstigte. Durch die methodenübergreifende Egalisierung der Leistungsentgeltsätze auf 15 Prozent ist das Kostenargument hinfällig, eine höhere Attraktivität hat es dem Kennzahlenvergleich im Management jedoch nicht beschert. Ein zweites Argument sind die erweiterten Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte im Kennzahlenvergleich (§ 87 Absatz 1 Ziffer 10 BetrVG), denen jedoch keine entscheidende Bedeutung für die Methodenwahl zuzukommen scheint. Lediglich 8 Prozent der von uns befragten Personalverantwortlichen sehen in „starken Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats“ ein großes, 27 Prozent ein gewisses, jedoch 65 Prozent eher kein oder überhaupt kein Problem. Erheblich relevanter sind die fortlaufend kleiner werdenden Losgrößen bzw. rückläufigen Stückzahlen und der Aufwand für die Datenpflege. Zum Teil fehlen auch die zeitwirtschaftlichen Voraussetzungen („Wir haben keine funktionierende Zeitwirtschaft mehr“), teilweise wird auch grundsätzlich bezweifelt, ob es überhaupt möglich ist, geeignete Planungsdaten zu finden, welche die Ziele des Unternehmens adäquat in Kennzahlen abbilden. Zwar gebe es in den Betrieben mehr Kennzahlen denn je, jedoch sei, wie die Vertreter von Südwestmetall betonen, „viel nicht gleich gut“. „Gute“ Kennzahlen seien solche, „die das Betriebsgeschehen in seinem wesentlichen Kern gut darstellen“ können. Was der „wesentliche Kern“ ist, unterliegt jedoch einem ständigen Wandel.⁴ Zudem müssten „gute“ Kennzahlen „handlungsorientiert“ in dem Sinne sein, dass die Beschäftigten „aus den Kennzahlen etwas ableiten können“. Das aber leisteten die (automatisch) generierten Kennzahlen meist nicht, weshalb man sie nicht zur Entlohnung nutzen könne („definitiv nicht“), wohl aber als „Kompass“, „als Wegzeiger“.

Notwendig sei eine „gesamtheitliche Betrachtung“ und die lasse sich mit Kennzahlen kaum erreichen. Was als Leistung gilt, solle auch nicht allein am Ergebnis, sondern am Beitrag bemessen werden, den Einzelne oder Gruppen zur Einhaltung als „gesetzt“ betrachteter, ggf. auch vereinbarter (Planungs-)Ziele leisten.

„Ich will nicht das Ergebnis bewerten, sondern den Beitrag, den ein Mitarbeiter leistet, damit es in die richtige Richtung geht. [...] Nicht die Fehlerquote ist interessant, sondern wer hat Ideen entwickelt, wie man die Qualität sichern kann.“ (SWM GF)

Deshalb sei nicht Zahlenorientierung, sondern „Beitragsorientierung“ gefordert. Welche Beiträge dies sind, soll angesichts der zu bewältigenden Unwägbarkeiten möglichst variabel und interpretierbar bleiben, „und da sind klassische Kennzahlenvergleiche eher störend“. Riskant seien sie nicht zuletzt deshalb, weil sich hierdurch das Verhalten der Beschäftigten ändere und Führung nicht mehr stattfinde.

„Der eine redet mit seinen Leuten nicht mehr über ihre Leistung, der andere macht nur noch das, was ihm am meisten Geld bringt. [...] Das ist nicht zwingend das, was einen Betrieb weiterbringt.“ (SWM GF)

-
- 4 So beschreiben etwa die Kennzahlen am Shopfloor Management-Board ganzheitlicher Produktionssysteme nicht mehr die individuelle Leistung der Beschäftigten oder des Teams, sondern die Prozessqualität und Prozessstabilität. Die Leistungsabforderungen am Arbeitsplatz werden durch den Prozesstakt und den Arbeitsstandard (Standard Work) vorgegeben. Höchste Prozessqualität wird erreicht, wenn alle Beschäftigten diese Planvorgaben nicht über-, aber auch nicht unterschreiten. Die visualisierten Produktivitätskennzahlen setzten deshalb nicht den geleisteten Output ins Verhältnis zum eingesetzten Input, sondern den geleisteten Output ins Verhältnis zum geplanten Output (so z.B. bei Overall Equipment Effectiveness OEE). Abweichungen der Kennzahlen weisen auf Fehler oder veränderte Rahmenbedingungen im Prozess hin, nicht aber auf unterschiedliche Leistungsgrade in der Arbeit (Schwarz-Kocher & Salm, 2016). Deshalb sind solche Kennzahlen nicht direkt für die Ermittlung des Leistungsentgelts zu verwenden.

Seitens der Betriebsräte gibt es selten Initiativen zur Einführung von Kennzahlenvergleichen („Wir haben von Betriebsrats- und Gewerkschaftsseite überhaupt keinen Impuls, auf Kennzahlen zu gehen“; PM Schläuche), was zum einen daran liegen dürfte, dass auch aus ihrer Warte geeignete Kennzahlen Mangelware sind und, falls geeignete verfügbar wären, deren Durchsetzung ohne Konflikte mit der Arbeitgeberseite kaum zu haben ist.

Ein anderer, selten direkt ausgesprochener, gleichwohl aber wichtiger Grund des Bedeutungsrückgangs des Kennzahlenvergleichs sind die mittlerweile egalisierten Verdienstchancen. In den früher deutlich höheren, im Durchschnitt mehr als doppelt so hohen Verdienstchancen lag jedoch ehemals die Attraktivität des „klassischen“ Leistungslohns. Mit ERA ist dieser Vorteil entfallen und damit auch ein wesentlicher Anreiz, sich für einen Wechsel in den Kennzahlenvergleich stark zu machen. Zwar werden für den Kennzahlenvergleich zurecht auch mitbestimmungsrechtliche Argumente ins Feld geführt, die eine Begrenzung der Leistungsverausgabung ermöglichen, dominant war dieser Aspekt jedoch auch früher nicht.

„Es ging aber immer darum: Welches Geld bekomme ich für die schon festgeschriebene Leistung, nicht darum, Leistung zu kontrollieren. Und wenn du nicht mehr Geld verdienen kannst, dann halten unsere Leute sowieso nichts vom Leistungslohn. Wenn die was vom Leistungslohn gehalten haben, dann, weil man dort mehr Geld verdienen konnte, nicht unbedingt, um die Leistung zu kontrollieren. Das waren die Funktionäre, die das erzählt haben. Das kannst du in jedem Buch nachlesen. Aber im Betrieb, da ging es um das Geld.“ (IGM BZ)

Zudem hat die Attraktivität der Methode bei den Produktionsbeschäftigten auch dadurch gelitten, dass im Kontext von Standortvereinbarungen nicht selten Produktivitätszusagen gegen Kündigungsschutz getauscht wurden – oft auch unter Verzicht auf die tariflichen Erholpausen im Kennzahlenvergleich – was ein Drittel der von uns befragten Betriebsräte dazu veranlasst haben dürfte, den Beitrag von Standortvereinbarungen zur Leistungsintensivierung in den Betrieben als hoch oder sehr hoch zu bewerten.

Zielvereinbarungen: Marginale Bedeutung für die Entgeltdifferenzierung, jedoch wachsende für die Leistungssteuerung

Als zukunftsweisende Methode der Leistungssteuerung und Leistungsbewertung galten in den letzten beiden Dekaden und gelten bis heute Zielvereinbarungen. Sie scheinen am ehesten geeignet, das Leistungsverhalten der Beschäftigten auf die geschäftspolitischen Ziele des Unternehmens und die wechselnden betrieblichen und marktinduzierten Gegebenheiten auszurichten. Und sie fügen sich gut ins Bild des sich auf Renditekennzahlen stützenden Shareholderkapitalismus ein, bei dem die vom Kapitalmarkt vorgegebenen Gewinnerwartungen in entsprechende Ergebnisvorgaben der Unternehmen übersetzt und „nach unten heruntergebrochen“ werden, weshalb ihnen aus Wissenschaft und Praxis eine große Zukunft prophezeit wurde. Eine Vielzahl von Veröffentlichungen der letzten Jahre proklamierte denn auch deren wachsende Bedeutung sowohl als Instrument der Leistungssteuerung als auch der Leistungsbewertung (Ahlers, 2015; Suchy, 2015; Schmierl, 2018; differenzierter Chevalier & Kaluza, 2015). Gelegentliche Warnungen und Relativierungen, wonach „die Zunahme der Literatur zu diesem Thema nicht einhergeht mit einer entsprechenden Zunahme beim Ausmaß betrieblicher Anwendung“ (Brunkhorst & Scherbaum, 2006, S. 88), wurden in der Regel überhört.

Eine Korrektur zur Bedeutung von Zielvereinbarungen in der M+E-Industrie brachten schon die Befunde der ERA-Begleitforschung am Ende der offiziellen Einführungsphase. Demnach konnte die Methode in Tarifbereichen als Instrument der Leistungsdifferenzie-

rung bis dato nicht Fuß fassen (Bahnmüller & Schmidt, 2009, S. 251). War dies der noch nicht in Schwung gekommenen Neugestaltung der Leistungsentgelte geschuldet? Keineswegs. Auch in den nachfolgenden Jahren hat sich wenig bewegt. Zwar geben etwa die Hälfte (BR) bzw. zwei Drittel (PM) der Betriebe an, Zielvereinbarungen einzusetzen, der Anteil der Beschäftigten, die ihr Leistungsentgelt ausschließlich auf Basis dieser Methode erhalten, ist jedoch nach wie vor verschwindend gering. Er liegt unseren Daten zufolge bei sieben (PM) bzw. 15 Prozent (BR), wobei bei dieser Schätzung die ÜT/AT-Beschäftigten mit enthalten sind. Den Daten von Südwestmetall und Gesamtmetall zufolge, die sich ausschließlich auf Tarifbeschäftigte beziehen, liegt die Quote lediglich bei einem Prozent und daran hat sich in den letzten Jahren auch nichts geändert (siehe *Tabelle 2*). Relevant als Methode der Entgeltdifferenzierung sind Zielvereinbarungen lediglich im außer- bzw. übertariflichen Bereich (*Tabelle 3*), jedoch sind sie auch dort, wie erwähnt, in großen und stilbildenden Unternehmen zwischenzeitlich wieder aus dem Verkehr gezogen worden.

Tabelle 3: Genutzte Methoden der Ermittlung des Leistungsentgelts nach Beschäftigtengruppen 2015 (Angaben in Prozent der Betriebe; Mehrfachnennungen möglich)

| | | BU | KV | ZV | Kombi-Modelle | Weiß nicht |
|---|----|----|----|----|---------------|------------|
| Un-/Angelernte in der Produktion | BR | 66 | 11 | 1 | 16 | 6 |
| | PM | 65 | 9 | 0 | 24 | 3 |
| Facharbeitstätigkeiten in der Produktion | BR | 73 | 6 | 2 | 15 | 5 |
| | PM | 75 | 3 | 0 | 23 | 1 |
| Beschäftigte in indirekten Bereichen (z.B. Qualitätssicherung, Instandhaltung) | BR | 86 | 1 | 2 | 7 | 4 |
| | PM | 86 | 0 | 1 | 12 | 1 |
| Beschäftigte in kaufmännischen Bürobereichen | BR | 82 | 1 | 4 | 9 | 3 |
| | PM | 83 | 0 | 0 | 17 | 1 |
| Beschäftigte in technischen Bürobereichen | BR | 83 | 1 | 6 | 8 | 3 |
| | PM | 81 | 1 | 0 | 18 | 1 |
| Untere und mittlere Führungskräfte | BR | 57 | 1 | 22 | 13 | 6 |
| | PM | 57 | 0 | 12 | 29 | 2 |
| „ÜT/AT“-Beschäftigte | BR | 16 | 1 | 48 | 9 | 28 |
| | PM | 12 | 1 | 64 | 17 | 4 |

Anmerkung: BU = Beurteilen; KV = Kennzahlenvergleich; ZV = Zielvereinbarung

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Weshalb konnten Zielvereinbarungen, obwohl nun erstmals zulässig, im Tarifbereich nicht Fuß fassen? Die Erklärung, die Südwestmetall hierfür bietet, lautet: Zielvereinbarungen sind aufwändig und voraussetzungsvoll, vor allem für Führungskräfte. Dies gilt umso mehr für Zielvereinbarungen, die den tarifvertraglichen Vorgaben entsprechen, d. h. einen abgesteckten Raum für Klärung und Aushandlung von Leistungsanforderungen und auch von Leistungsbedingungen eröffnen und damit einigermaßen Gewähr dafür bieten, dass diese Fragen „auf Augenhöhe“ besprochen und geklärt werden.

„Zielvereinbarungen fordern halt, weil wir ja im Tarifvertrag wirklich eine *Zielvereinbarung* vorsehen und keine versteckte Zielvorgabe. [...] Das verlangt viel von den Führungskräften. [...] Da muss eine Führungskraft auch in der Lage sein, das umzusetzen. [...] Man braucht relativ viel methodisches Rüstzeug. [...] So einfach ist es halt nicht. Und das erkennen die Betriebe.“ (SWM GF)

Voraussetzung sei eine entwickelte Vertrauens- und Gesprächskultur, die jedoch vielfach nicht vorhanden sei.

„Naja, wenn ein Betrieb schon bei seinen Führungskräften Schwierigkeiten hat mit der Leistungsbeurteilung, dann hinzugehen und Zielvereinbarungen einzuführen? Das geht ja auch nicht.“ (SWM Ing. 1)

Als gleichberechtigte Vereinbarungen „auf Augenhöhe“ seien Zielvereinbarungen auch deshalb kaum praktikabel, weil der Aufwand, der zu betreiben wäre (Zielfindung, Zielüberprüfung, Zwischenstände) kaum zu leisten sei, zumal sich in einer "dynamisierten Welt" sowohl die Ziele als auch die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Arbeit zu leisten sei, andauernd änderten.

„Kaum haben Sie eine Vereinbarung getroffen, müssen Sie das Ding wieder ändern.“ (SWM Ing. 2)

Südwestmetall hat deshalb für Zielvereinbarungen schon in der Einführungsphase von ERA und auch danach – entgegen der Erwartung der IG Metall – keine Werbung gemacht, sondern eher von ihrer Einführung abgeraten. Das Übungsfeld sollte die Methode „Beurteilen“ sein, Zielvereinbarungen die Kür. Und zur Kür kam es selten.

„Und da muss ich auch ehrlich sagen, mir ist es dann auch lieber, man gestaltet den Leistungsbeurteilungsprozess sauber aus, als irgendwie in diese Zielvereinbarungen reinzustolpern.“ (SWM GF)

Die IG Metall hatte sich von Zielvereinbarungen „viel erhofft“, vor allem in den Bereichen, in denen bisher die Methode „Beurteilen“ mit ihren schwachen Möglichkeiten der Begrenzung der Leistungsanforderungen und der Thematisierung der Leistungsbedingungen vorherrschend war. Die Hoffnungen wurden nicht erfüllt.

„Südwestmetall hat sich mit Zielvereinbarungen viel erhofft. Wir ja auch. [...] Und es sind beide irgendwann auf dem Boden der Tatsachen gelandet. Diejenigen, die es probiert haben, sind auf die Schnauze gefallen bzw. sind oft gar nicht erst fertig geworden mit der Vereinbarung, haben vorher schon aufgegeben, nachdem sie festgestellt haben, oh je, wenn man es richtig machen würde, viel zu kompliziert, zu aufwändig, wir haben nicht die Leute dazu.“ (IG Metall BZ)

Auch auf Seiten der Betriebsräte stießen Zielvereinbarungen, wie befragte ERA-Beauftragte der IG Metall zu Protokoll gaben, fast „durch die Bank auf Vorbehalte“, es gab „fürchterliche, teilweise auch irrationale Ängste“. Allerdings gibt es, wie wir in unseren Fallbetrieben sehen konnten, auch Ausnahmen, wo Betriebsräte deren Einführung unterstützen, teilweise gar gefordert haben und wo sie auch zu deren Zufriedenheit funktionieren. Vorherrschend ist jedoch Skepsis, was sich u. a. darin artikuliert, dass diese Methode, obwohl selten angewandt, von den von uns schriftlich befragten Betriebsräten am schlechtesten bewertet wird, schlechter noch als „Beurteilen“. Auf große Aufgeschlossenheit stoßen Initiativen zur Einführung von Zielvereinbarungen bei ihnen selten und die IG Metall hat ebenfalls wenig Druck in ihre Richtung aufgebaut. Dezierte Verfechterinnen und Verfechter von Zielvereinbarungen waren und sind dort in einer Minderheit.

Sind Zielvereinbarungen somit eine zu vernachlässigende Größe? Als Instrument der Entgeltdifferenzierung durchaus, nicht jedoch als Instrument der Leistungssteuerung. Was wir nämlich zugleich beobachten, ist eine erhebliche und wohl auch wachsende Bedeutung von Zielvereinbarungen als Führungsinstrument, und das nicht nur in den oberen Hierarchieebenen. Vielfach sind Zielvereinbarungen oder auch in „abgespeckter“ Variante Zielabklärungen nämlich Teil von Mitarbeitergesprächen, die auf allen Hierarchieebenen geführt werden und keine unmittelbare Entgeltrelevanz haben. Teilweise sind sie auch eingebettet

in Beurteilungsgespräche, jedoch formal von den entgeltrelevanten Leistungsbeurteilungen, wie sie der Tarifvertrag vorsieht, abgekoppelt. In einigen Großbetrieben finden sich auch Kombinationsmodelle von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, wodurch die Entgeltwirkungen bei Zielerreichung wie bei Zielverfehlung gedämpft sind.⁵ Die Formen, in denen Zielvereinbarungen eingesetzt werden, sind demnach vielfältig. Gemeinsam ist ihnen, dass der Aspekt der Entgeltdifferenzierung in den Hintergrund gestellt oder ganz ausgeschaltet wird, jener der Leistungssteuerung bzw. Führung dagegen in den Vordergrund rückt. Diskussionen im Arbeitgeberlager deuten darauf hin, dass die Entwicklung verstärkt in diese Richtung gehen könnte (Pfeffer, Saur & Seydel, 2018).

3.4 Volatilität und Schwankungsbreite des Leistungsentgelts

Sind leistungvariable Leistungsentgelte das, was sie vorgeben zu sein, nämlich variabel? Wird, wie in Lehrbüchern beschrieben und von Protagonisten gefordert, im Entgelt entsprechend des individuellen Leistungsverhaltens differenziert?

Nach den Bestimmungen des ERA Baden-Württemberg kann das Leistungsentgelt zwischen null und 30 Prozent des Grundentgeltes schwanken. Fällt die individuelle Leistung im Vergleich zur letzten Periode ab und würde sich dadurch das Leistungsentgelt mindern, ist dies den Betroffenen drei Monate vorab unter Angabe von Gründen mitzuteilen, wodurch ihnen die Möglichkeit eingeräumt werden soll, ihr Leistungsverhalten wieder verbessern zu können (ERA § 17.2.7). Im betrieblichen Durchschnitt sind unabhängig von der angewandten Methode 15 Prozent zu erreichen. Wird dieser Wert um einen Prozentpunkt über- oder unterschritten, sind die Gründe zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu beraten und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen, um die Ursachen zu bereinigen. Die tariflichen Regelungen sind somit darauf ausgelegt, die Schwankungen gering zu halten und das anvisierte betriebsdurchschnittliche Ergebnis von 15 Prozent zu erreichen.⁶

Die empirischen Befunde zeigen nun, dass der Durchschnitt von 15 Prozent, wenn auch knapp, flächendeckend erreicht wird. Die Unterschiede zwischen Branchen und Betriebsgrößen sind gering. Ausreißer nach unten sind die Kleinbetriebe mit weniger als 100 Beschäftigten, in denen im Durchschnitt lediglich 12 Prozent Leistungsentgeltanteil bezahlt werden, sowie die „sonstige“ M+E-Industrie mit 13 Prozent. Ein ausgeprägter Hierarchieeffekt bei der Verteilung nach Entgeltgruppen zeigt sich nicht. Lediglich in der kaum besetzten Entgeltgruppe 1 wird der untere Schwellenwert von 13,5 Prozent deutlich unterschritten. Der obere Schwellenwert von 16,5 Prozent wird in keiner Entgeltgruppe überschritten.⁷

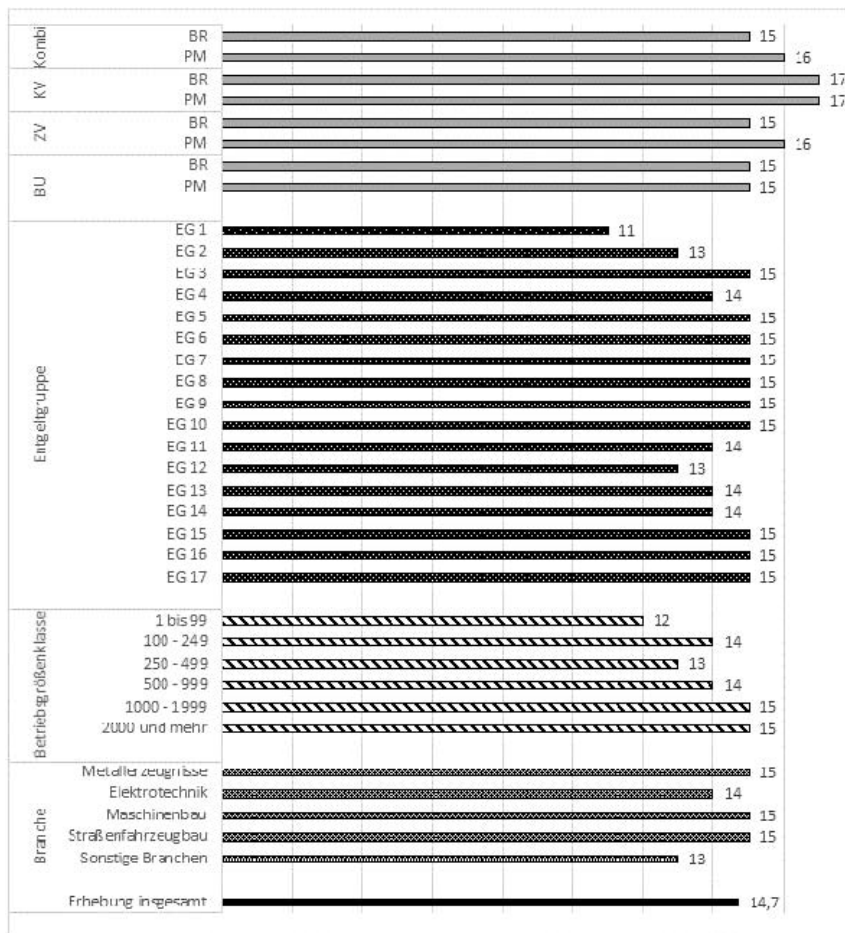
5 Relevante Beschäftigtenanteile von Kombinationsmodellen werden im Straßenfahrzeugbau (58 %) und in der elektrotechnischen Industrie (33 %) erreicht, in anderen Branchen und in Betrieben mit weniger als 2.000 Beschäftigten sind Kombinationsmodelle zwar keine völlig unwichtige, jedoch eine eher randständige Erscheinung (siehe Tabelle 2).

6 Hierzu dürfte auch ein 2013 ergangenes BAG-Urteil zum Leistungsentgelt im ERA Baden-Württemberg beitragen, nach dem die Beweispflicht für die Angemessenheit einer über dem 15-Prozent-Durchschnitt liegenden Leistungsbewertung auf Arbeitnehmerseite liegt. Bleibt sie unter 15 Prozent, hat die Arbeitgeberseite den Nachweis zu führen.

7 Ob es signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt, lässt sich auf Basis der uns verfügbaren Daten nicht klären. Entsprechende Zahlen aus der Verdiensterhebung von Südwestmetall, die eine Klärung bringen könnten, wurden nicht zur Verfügung gestellt. Uns zugängliche Daten aus Einzelbetrieben zeigten keine gravierenden Abweichungen. Die Antworten der von uns befragten Betriebsräte und Personalverantwortlichen auf die

Die bisher bestehenden Unterschiede in der Höhe der Leistungsentgelte zwischen den Methoden Kennzahlenvergleich, Beurteilen und Zielvereinbarungen sind, wie intendiert, weitgehend beseitigt. Für Beschäftigte gibt es somit keinen größeren finanziell bedingten Anreiz mehr, in den Kennzahlenvergleich wechseln und für Betriebe keinen mehr, aus ihm wegen der höheren Kosten „flüchten“ zu wollen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Höhe des betriebsdurchschnittlichen Leistungsentgelts in der M+E-Industrie Baden-Württemberg nach Methode der Ermittlung, Branche, Betriebsgröße und Entgeltgruppe 2016 (Angaben in Prozent)



Anmerkung: Kombi = Kombinationsmodelle, BU = Beurteilen; KV = Kennzahlenvergleich; ZV = Zielvereinbarung

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2015 (Methoden LE), Verdiensterhebung Südwestmetall 2014 (Entgeltgruppe, Betriebsgröße, Branche, Erhebung insgesamt)

Frage, ob das Geschlecht Einfluss auf die Höhe bzw. die Verteilung der Leistungszulagen hat, verneinen 83 Prozent der Personalverantwortlichen und 63 Prozent der Betriebsräte. 6 Prozent der Betriebsräte (PM 0 %) gehen von einem sehr starken oder starken Einfluss aus, weitere 26 Prozent (PM 13 %) von einem gewissen.

Auf das Erreichen der 15-Prozent-Marke ist auch das Controlling der Betriebe ausgerichtet, in der Regel das einzige Controlling im Leistungsentgelt, das es gibt. Den Führungskräften wird häufig nur ein entsprechendes Budget zur Steuerung der Personalkosten zur Verfügung gestellt. Weichen sie nach oben ab, handeln sie sich Konflikte mit der nächsthöheren Führungsebene ein. Senken sie das Leistungsentgelt temporär ab, laufen sie Gefahr, ihre Beschäftigten zu verärgern und zudem den Betriebsrat auf den Plan zu rufen. Beides wird nach Möglichkeit vermieden. Im Ergebnis sind die Leistungsentgelte deshalb de facto weitgehend fix.

Das gilt für alle Methoden. Im Kennzahlenvergleich sind die Leistungsgrade in den Großbetrieben ohnehin oft kollektiv in Form von Standardprämien festgeschrieben, entgelt-relevante Zielvereinbarungen gibt es bei Tarifbeschäftigten so gut wie nicht und auch bei Leistungsbeurteilungen schwanken die Punktwerte von Jahr zu Jahr nur wenig. Sogenannte „Karenzen“, d. h. angekündigte bzw. vollzogene schlechtere Bewertungen, sind ausgesprochen selten. Ihr Anteil liegt in keinem unserer Fallbetriebe über der 2-Prozent-Marke, meist darunter. Gelegentlich kommt es zu „Strafaktionen“, bei denen Beschäftigte etwas herabgestuft werden. Die Absenkungen haben jedoch eher symbolische als finanzielle Bedeutung, wobei der dadurch ausgelöste Effekt nicht gering zu schätzen ist. Es geht primär um entzogene Anerkennung, nicht um finanzielle Verluste. Im Ergebnis wird wenig differenziert und auch ggf. auftretende Leistungsschwankungen zwischen den Jahren finden im Leistungsentgelt nur einen begrenzten Niederschlag.

Gesteuert wird die Vergabe der Leistungszulagen in hohem Maße durch die Budgetierung der Mittel und die Dauer der Abteilungszugehörigkeit. Neu in die Abteilung kommende oder die Arbeitsaufgaben wechselnde Beschäftigte erhalten ein niedrigeres Leistungsentgelt (was durch deren anfänglich geringere Leistung teilweise als legitim gilt). Länger in der Abteilung weilende, erfahrenere und meist ältere Beschäftigte befinden sich in den oberen Rängen. In der Regel steigt man bis zu einem Wechsel der Entgeltgruppe langsam, aber sicher nach oben, um danach die Entwicklung erneut zu durchlaufen. Die Leistungszulage ist somit eine Form von Bewährungs- bzw. ein verkapptes „Senioritätsentgelt“, das nur locker und mehr ideologisch als faktisch mit dem individuellen Leistungsverhalten verknüpft ist. Diese Diagnose wird von nahezu allen Befragten bestätigt. Neu ist dies nicht. Die Praxis war vor ERA so und sie ist es auch danach.

3.5 Nutzen, Wirkungskontrolle und (Un-)Zufriedenheit

Wenn die Leistungsentgelte zumeist fix sind und eine Differenzierung kaum stattfindet, worin besteht dann ihr Nutzen? In der einschlägigen Literatur wird Leistungsentgeltsystemen verschiedene Funktionen zugeschrieben, von denen aus Arbeitgeberperspektive neben der Förderung des Leistungsprinzips die Anreiz- bzw. Motivationsfunktion sowie die Führungsfunktion besonders wichtig sind (Becker, 1998, S. 264ff). Aus Gewerkschafts- bzw. Betriebsratsperspektive werden mit Leistungsentgelten traditionell vor allem drei Ziele verbunden: die Eröffnung zusätzlicher Verdienstchancen, die Herstellung von Leistungsge-rechtigkeit sowie eine Begrenzung der Leistungsverausgabung (Meine, Rohnert, Schulte-Meine & Vetter, 2018, S. 207ff).

Wie ist es nun um die Erfüllung dieser Funktionen in der betrieblichen Praxis bestellt? Wird dem Leistungsentgelt ein entsprechender Nutzen attestiert und wird dieser ggf. auch

überprüft? Letzteres ist bemerkenswerter Weise äußerst selten der Fall. Eine Zielerreichungskontrolle findet nicht statt. Diese Leerstelle im Controlling wurde schon früher registriert und sie besteht weiterhin (Breisig & Kratzer, 2015, S. 195). Auch auf Nachfrage konnten die SWM-Beraterinnen und -berater keinen Betrieb nennen, der eine über die Verteilungseffekte (15-%-Limit) hinausgehende Zielerreichungskontrolle durchführt. Die Personalverantwortlichen bestätigen dies („Die wenigsten tun es“).

Was sind die Gründe für das bemerkenswerte Desinteresse? Handelt es sich beim Leistungsentgelt, wie schon früher vermutet (Bahn Müller, 2001, S. 155f), um einen „Rationalitätsmythos“ im Sinne von Meyer und Rowan (1977) und von Scott (1986), bei dem zweckrationales Handeln durch den Einsatz entsprechend konstruierter Verfahren zwar unterstellt, die Gültigkeit der Zweck-Mittel-Beziehung jedoch empirisch nicht verifiziert wird und werden muss? Existiert demnach auch beim Leistungsentgelt eine von den relevanten Umwelten geteilte Vorstellung effizienter Unternehmensführung, nach der sich Unternehmen, die Leistungsentlohnung praktizieren, keinen kritischen Fragen von außen wie von innen ausgesetzt sehen, wohl aber jene, die darauf verzichten? Dem scheint grosso modo wohl noch so zu sein. Allerdings sind mittlerweile auch bei den HR-Managern Stimmen zu hören, die nicht nur hinter vorgehaltener Hand grundsätzliche Zweifel anmeldeten, wie etwa folgende:

„Also ganz tief drinnen bin ich der Überzeugung, das könnten wir uns alle sparen. Die Leute sind schon eigenverantwortlich genug. [...] Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarungen, das können wir uns schenken. Spielt keine Rolle. Zielvereinbarungen ja, aber da braucht man kein Geld dran zu hängen. Als Führungsinstrument super, Geld unwichtig.“ (PM Schläuche)

Zwei Großbetriebe der Region sind, wie dargestellt, diesen Weg bereits gegangen und haben die Entgeltkomponente bei Zielvereinbarungen der AT/ÜT-Angestellten abgeschafft. Ob sie Trendsetter für eine neue Richtung sind, lässt sich derzeit nicht mit Sicherheit beantworten, es spricht jedoch einiges dafür (vgl. Schmidt, 2018). Ein symbolträchtiges Zeichen haben sie damit jedenfalls gesetzt. Der „Rationalitätsmythos“ Leistungsentgelt ist angeknackst.

Darauf deuten auch die Antworten von Personalmanagern und Betriebsräten auf die ihnen gestellten Fragen zur Funktion des Leistungsentgelts in ihren Betrieben hin. In der Summe zeigt sich dabei: Die Leistungsentgeltsysteme erfüllen die ihnen zugeordneten Funktionen aus Sicht der Befragten vielfach nur leidlich, teilweise auch gar nicht.

Das gilt als erstes für die Motivationsfunktion. Lediglich 6 Prozent sowohl der Betriebsräte als auch der Personalverantwortlichen halten es für „voll zutreffend“, das Leistungsentgelt in ihrem Betrieb erfülle die Funktion der Motivierung der Beschäftigten, weitere 20 Prozent (BR) bzw. 38 Prozent (PM) antworten mit „eher zutreffend“. Die Bewertung der Motivationsfunktion wird noch erheblich schlechter, wenn die Frage anders gewendet und direkt danach gefragt wird, wie zufrieden die Betriebsparteien mit ihrem jetzigen betrieblichen Entgeltsystem hinsichtlich der Förderung von Motivation bzw. Leistungsbereitschaft sind. Dann sinkt der Anteil der (eher) zufriedenen bei den Personalverantwortlichen drastisch auf 19 Prozent und jener der (eher) unzufriedenen erreicht 36 Prozent. Bei den Betriebsräten übersteigt der Anteil der Unzufriedenen jenen der Zufriedenen noch wesentlich deutlicher (9 % : 46 %) (Tabelle 4).

Analog verhält es sich mit der Funktion, Leistungsgerechtigkeit herzustellen. Während 60 Prozent der Personalverantwortlichen es für (eher) zutreffend halten, dass Leistungsent-

gelte diese Funktion in ihrem Betrieb haben, schrumpft die Zustimmungquote, wenn danach gefragt wird, wie sie ihr jetziges Entgeltsystem bezogen auf „Gerechtigkeit im Leistungsentgelt“ beurteilen. Damit zeigt sich nur noch ca. ein Drittel der Personalverantwortlichen zufrieden, eine relative Mehrheit von 36 Prozent ist dagegen (eher) unzufrieden. Die Bewertung der Betriebsräte fällt noch erheblich skeptischer aus.

Auch eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und ihren Beschäftigten kann die große Mehrheit der Betriebsräte nicht erkennen (62 %). Im Personalmanagement wird dies etwas positiver gesehen, doch auch dort gibt nur ein Drittel an, dies träfe „voll“ bzw. „eher“ zu, ein weiteres Drittel hält dies für (eher) nicht zutreffend. Angesichts dessen kann es nicht verwundern, wenn eine absolute (BR 60 %) bzw. eine relative Mehrheit (PM 42 %) der Leistungsentlohnung keinen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit zuschreibt.

Deutlich häufiger wird den Leistungsentgeltsystemen hingegen die Funktion zugebilligt, zielorientiertes Arbeiten zu fördern (BR 39 %, PM 49 % zutreffend/eher zutreffend). Auch die Eröffnung zusätzlicher Verdienstmöglichkeiten ist eine Funktion, die den Leistungsentgeltsystemen insbesondere von den Personalverantwortlichen attestiert wird. Formell ist die Chance auf ein höheres Leistungsentgelt bei entsprechend hoher Leistung auch gegeben, tatsächlich ist die Schwankungsbreite jedoch, wie dargestellt, stark eingeschränkt. Zudem erfolgt die tatsächliche Differenzierung eher nach Seniorität denn nach Leistung.

Die Funktion, Leistung zu steigern, wird den betrieblichen Leistungsentgeltsystemen von knapp der Hälfte der Betriebsräte und etwas mehr als einem Drittel der Personalverantwortlichen zugeschrieben. Ob sie diese Funktion auch erfüllen, ist eine andere Frage. Als wesentliche Ursache für den steigenden Leistungsdruck, den fast alle Betriebsräte (92 %) und auch die überwältigende Mehrheit der Personalverantwortlichen (83 %) registrieren, werden Leistungsentgeltsysteme mehrheitlich jedenfalls nicht gesehen. 65 Prozent der Betriebsräte und 70 Prozent der Personalverantwortlichen stufen den Beitrag der Leistungsentlohnung als „weniger wichtig“ oder „nicht wichtig“ ein und weder die Betriebsräte noch ihr Konterpart können eine Leistungsüberforderung durch Entgeltanreize erkennen. 72 Prozent der Betriebsräte und 94 Prozent der Personalverantwortlichen sehen darin eher kein oder überhaupt kein Problem. Wesentlich relevanter für den Leistungsdruck sind andere Gründe („Marktdruck“, „gestiegene Renditeerwartungen“) und andere Kanäle, auf denen sich der Leistungsdruck Geltung verschafft („veränderte Arbeitsorganisation“, „Personalabbau bei gleichen bzw. wachsenden Aufgaben“, „neue Formen der Leistungssteuerung und Leistungsüberwachung“).

Was Leistungsentgeltsysteme jedenfalls nicht mehr leisten und welche Funktion ihnen von mehr als zwei Dritteln der Betriebsräte wie der Personalverantwortlichen auch nicht (mehr) zugeschrieben wird, ist die Begrenzung der Leistungsverausgabung bzw. des Leistungsdrucks. Zwar hält es ein beträchtlicher Teil der Befragten für zutreffend, dass ihre Leistungsentgeltsysteme zu einem kontrollierten Verhältnis von Lohn und Leistung beitragen sollen, lediglich 7 Prozent (BR) bzw. 9 Prozent (PM) billigen ihnen jedoch die Funktion zu, den Leistungsdruck bzw. die Leistungsverausgabung zu begrenzen. Die große Mehrheit sowohl der Betriebsräte wie der Personalverantwortlichen spricht ihnen diese Funktion dezidiert ab. Betriebliche Leistungs- und Leistungsentgeltpolitik sind somit in doppelter Weise entkoppelt. Zum einen spielen Leistungsentgeltsysteme als Instrument betrieblicher

Leistungspolitik zwischenzeitlich eine untergeordnete Rolle, weshalb sie auch nicht als ursächlich für den wachsenden Leistungsdruck gelten, zum anderen werden sie damit zugleich als Instrument der Leistungsbegrenzung als zunehmend funktionslos betrachtet, jedenfalls dort, wo nicht, wie im Kennzahlenvergleich oder bei Zielvereinbarungen, Leistungskompromisse ausgehandelt bzw. vereinbart werden.

Tabelle 4: Funktionen sowie Funktionserfüllung des Leistungsentgelts im eigenen Betrieb (Angaben in Prozent)

| Frage: Welche Funktionen hat Ihrer Einschätzung nach das Leistungsentgelt in Ihrem Betrieb? | | | | | | | |
|--|----|----------------|----------------|--------------|----------------------|---------------------|------|
| | | Trifft voll zu | Trifft eher zu | Teils, teils | Trifft eher nicht zu | Trifft gar nicht zu | MW |
| Steigerung der Leistung | BR | 10 | 32 | 34 | 19 | 6 | 2,79 |
| | PM | 8 | 28 | 42 | 15 | 7 | 2,86 |
| Zielorientiertes Arbeiten | BR | 12 | 27 | 36 | 20 | 6 | 2,81 |
| | PM | 11 | 38 | 30 | 13 | 8 | 2,68 |
| Eröffnung zusätzlicher Verdienstmöglichkeiten | BR | 14 | 25 | 27 | 26 | 9 | 2,91 |
| | PM | 20 | 41 | 23 | 12 | 5 | 2,41 |
| Kontrolliertes Verhältnis von Lohn und Leistung | BR | 5 | 24 | 37 | 27 | 8 | 3,09 |
| | PM | 6 | 32 | 36 | 19 | 7 | 2,89 |
| Leistungsgerechte Bezahlung | BR | 5 | 20 | 43 | 24 | 9 | 3,11 |
| | PM | 13 | 47 | 24 | 10 | 6 | 2,48 |
| Motivierung der Beschäftigten | BR | 6 | 20 | 40 | 23 | 12 | 3,16 |
| | PM | 6 | 38 | 38 | 14 | 4 | 2,71 |
| Förderung der Arbeitszufriedenheit | BR | 1 | 12 | 27 | 40 | 20 | 3,64 |
| | PM | 2 | 23 | 34 | 29 | 13 | 3,27 |
| Verbesserte Kommunikation Mitarbeiter-Vorgesetzte | BR | 1 | 12 | 25 | 43 | 19 | 3,67 |
| | PM | 8 | 24 | 32 | 24 | 12 | 3,09 |
| Begrenzung der Leistungsverausgabung/des Leistungsdrucks | BR | 2 | 5 | 25 | 46 | 23 | 3,82 |
| | PM | 2 | 7 | 23 | 47 | 21 | 3,78 |
| Frage: Wie zufrieden ist das Personalmanagement/der Betriebsrat mit dem jetzigen Entgeltsystem mit Blick auf folgende Aspekte? | | | | | | | |
| | | Zufrieden | Eher zufrieden | Teils, teils | Eher unzufrieden | Unzufrieden | MW |
| Gerechtigkeit im Leistungsentgelt | BR | 4 | 18 | 38 | 32 | 9 | 3,86 |
| | PM | 6 | 27 | 31 | 29 | 7 | 3,04 |
| Förderung der Motivation/Leistungsbereitschaft | BR | 0 | 9 | 45 | 37 | 9 | 3,45 |
| | PM | 5 | 14 | 45 | 30 | 6 | 3,19 |

Anmerkung: MW=Mittelwert: 1=Trifft voll zu/Zufrieden; 5= Trifft gar nicht zu/Unzufrieden

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Nun könnte man erwarten, dass die eingeschränkte Funktionserfüllung zu verbreiteter Unzufriedenheit mit den Leistungsentgeltsystemen führt. Dem ist jedoch nur bedingt so. Sehr zufrieden zeigen sich zwar nur wenige (BR maximal 8 %, PM 6 %), eine große, meist absolute Mehrheit gibt jedoch an, zufrieden oder eher zufrieden zu sein, wobei die Zufriedenheit je nach Methode der Leistungsentlohnung differiert. Bei Betriebsräten schneidet der Kennzahlenvergleich am besten (69 % sehr zufrieden/zufrieden/eher zufrieden) und Zielvereinbarungen am schlechtesten ab (30 %), bei den Personalverantwortlichen verhält es sich um-

gekehrt (ZV 74 %, KV 56 %). Es gibt somit mehrheitlich keine massive Unzufriedenheit, die dringend nach einer Alternative verlangt.⁸ Das Personalmanagement sieht jedenfalls keinen starken Handlungsbedarf und von den Betriebsräten gehen auch selten Initiativen aus. Lediglich eine Minderheit plant, Veränderungen an ihren Systemen der Leistungsentlohnung vorzunehmen (PM 38 %, BR 25 %). Sofern Unzufriedenheit artikuliert wird, was bei Betriebsräten deutlich häufiger als beim Personalmanagement der Fall ist, richtet sie sich weniger an den jeweiligen Konterpart in der betrieblichen Arena, sondern an die Tarifparteien. Denen ist der immer wieder raunende, jedoch nicht mit Verve vorgetragene Unmut nicht entgangen. Auf die tarifpolitische Agenda wurde das Thema bisher gleichwohl nicht gesetzt und dies dürfte sich auch in absehbarer Zukunft nicht ändern.

4. Fazit und offene Fragen

Lässt sich angesichts dieser Befunde von einer Krise der Leistungsentlohnung sprechen? Von einer Revitalisierung bzw. Renaissance, wie sie den Tarifparteien vorschwebte, jedenfalls nicht und auch nicht davon, dass eine „Vermarktlichung“ bzw. „Finalisierung“ der Leistungsentlohnung eingetreten ist, wie in der Arbeitssoziologie vermutet wurde. Vielmehr ist die Entwicklung eher durch Kontinuität denn durch Wandel gekennzeichnet. Die erwartete breite Welle der Neugestaltung der Leistungsentgeltsysteme ist ebenso ausgeblieben wie die Abkehr von einem aufwandsbezogenen Leistungsverständnis zu einem ergebnisbezogenen. Auch die Wahl der Methoden der Leistungsermittlung bewegt sich in den bekannten Bahnen. Die Methode „Kennzahlenvergleich“ verliert an Boden und die Methode „Beurteilen“ setzt trotz anhaltender Kritik ihren Siegeszug fort. Zielvereinbarungen spielen im Tarifbereich keine Rolle, jedenfalls nicht, wenn Geld an sie gekoppelt wird. Sie erfreuen sich jedoch als Führungsmethode und Instrument der Leistungssteuerung anhaltender, ja wachsender Beliebtheit und dies umso mehr, je lockerer die Verbindung zur Entlohnung ist. Leistungsentgelte sind zudem kaum variabel. Das war vor ERA so und ist es noch heute. Eine Differenzierung findet nur in engem Rahmen und dann weniger nach Leistung denn nach Seniorität statt. Die Leistungsentgelte variieren auch nicht im Zeitverlauf und schon gar nicht entsprechend des Unternehmenserfolgs. Die Hoffnungen der Protagonisten einer anreizkompatiblen Vergütung auf eine stärkere Differenzierung und höheren Volatilität haben sich somit ebenso wenig erfüllt wie die Befürchtungen, dass Zug um Zug Marktrisiken zu Verdienstrisiken der Beschäftigten gemacht würden.

Die fehlende Variabilität wie auch die nur mäßige Einlösung der Funktionen, die Leistungsentgeltsystemen zugeschrieben werden, lösen zwar immer wieder Kritik aus und lassen auch Zweifel bei einigen Personalverantwortlichen darüber aufkommen, ob Aufwand und Ertrag in einem vernünftigen Verhältnis stehen. Dies führt jedoch nicht zu ausgeprägter Unzufriedenheit. Unter starkem Handlungsdruck sehen sich die Betriebsparteien auch nicht. Offensichtlich scheint auch ein kaum variables Leistungsentgelt, wie es über das dominante

8 Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine 2017 in 125 Unternehmen verschiedener Branchen durchgeführte Befragung von Personalverantwortlichen. Trotz mittelmäßiger Bewertung der Leistungsbeurteilungssysteme werde „ein akuter Handlungsbedarf, gar eine – für einen Veränderungsprozess wichtige – ‚Burning Platform‘ überwiegend nicht wahrgenommen“ (Schmidt, 2018, S. 23).

Verfahren der Leistungsbeurteilung generiert wird, noch ausreichend funktional zu sein, um von den Beschäftigten – wenn auch misstrauisch – akzeptiert und von den Betriebsparteien gestützt zu werden. Drei Gründe scheinen uns hierfür maßgebend: Erstens wird das Interesse an leistungsgerechter Bezahlung zumindest insoweit bedient, als Entgelte als gerechter empfunden werden, wenn sie „irgendwie“ den individuellen Beitrag berücksichtigen. Ob dies in angemessener Art und Weise geschieht, wird vielfältig und anhaltend hinterfragt. Dennoch scheint das Motto zu gelten: „Lieber eine fragwürdige Nasenprämie als gar keine Differenzierung.“ Zweitens steht Vorgesetzten mit grundsätzlich möglichem Punktabzug ein disziplinarisches Drohmittel zur Verfügung, das zwar äußerst selten genutzt wird, jedoch bei (gravierenden) Leistungsdefiziten eingesetzt werden kann. Dieses Drohpotenzial reicht offensichtlich aus, um Wirkung zu erzielen, jedoch weniger durch Entgelteinbußen als wegen des damit ggf. verbundenen Anerkennungsentzugs. Drittens gehen beide Betriebsparteien nicht zu Unrecht davon aus, dass Vorgesetzte nur durch verpflichtende Anlässe zur diskursiven Klärung der Leistungserwartungen bzw. der Leistungserfüllung mit ihrer Beschäftigten veranlasst werden können. Verbindlich durchzuführende Gespräche zur Leistungsbeurteilung schaffen diesen Kommunikationsanlass und damit zumindest potenziell einen Raum, um die allseits geforderte „Führung“ zu zeigen. Es gibt demnach eine hidden agenda, bei der nicht die Entgeltdifferenzierung, sondern Kommunikation und Führung im Mittelpunkt stehen (vgl. Schmidt & Müller, 2013; Bahn Müller & Hoppe, 2014, S. 46). Erfüllt wird die Führungsfunktion mehr schlecht als recht. Obwohl die prozessbezogene Führung in den letzten Jahren mit viel Aufwand tiefgreifend und systematisch verändert wurde, z.B. durch Shopfloor Management oder agile Teams, ist eine systematische Diskussion über Veränderungen der personenbezogenen Führung bisher noch nicht erkennbar.

Weitgehend eingebüßt hat das Leistungsentgelt seine Anreiz- und Motivationsfunktion, was aus Arbeitgebersicht jedoch nicht allzu schwer wiegt, weil die betriebliche Leistungsstimulierung und Leistungssteuerung zwischenzeitlich auf anderen Wegen, nämlich via Prozesssteuerung, Arbeitsorganisation, Benchmarks, Renditedruck etc. erfolgt. Es gibt somit funktionale Äquivalente, die den „Ausfall“ der Leistungsentlohnung in Sachen Leistungsanreiz und Leistungssteuerung kompensieren. Daraus erklärt sich auch, weshalb nicht nur das Personalmanagement, sondern auch die Betriebsräte der Neugestaltung der Leistungsentgelte keine besondere Dringlichkeit zumessen. Wenn sie als Instrument der Leistungsstimulierung nicht mehr benötigt werden, da „Leistung“ anderweitig generiert wird, laufen sie auch als Instrument der Leistungsbegrenzung zwangsläufig ins Leere, was die Betriebsräte registrieren und mit nachlassendem Interesse quittieren. Auch deshalb sind Leistungsentgelte zu einem randständigen betrieblichen Gestaltungsfeld geworden.

Konstatieren lässt sich somit eine hohe Kontinuität in der Ausformung der betrieblichen Leistungsentgeltsysteme bei gleichzeitiger partieller Schwächung bzw. Entleerung ihrer Funktionen, insbesondere eine Entkoppelung betrieblicher Leistungs politik und Leistungssteuerung von der Leistungsentlohnung. Insofern stellt sich die Frage neu, welche Funktionen das Leistungsentgelt künftig haben soll und haben kann. In welche Richtung die Entwicklung geht, ist offen. Aus Sicht der IG Metall dürfte der Schutz vor Leistungsüberforderung weiter auf der Agenda bleiben, wobei zu klären ist, welchen Beitrag Leistungsentgelte dabei noch leisten können und welche Alternativen ggf. in den Blick zu nehmen sind (Meine, 2018). Darauf zu setzen, dem Kennzahlenvergleich neues Leben einzuhauchen

und eine breitere Akzeptanz zu verschaffen, erscheint uns jedenfalls wenig chancenreich. Auch die Grundsatzfrage, ob und ggf. auf welche Art und Weise der individuelle Leistungsbeitrag abgebildet werden soll, bedarf einer erneuten Klärung, zumal in neuen Führungskonzepten (Stichwort ‚AGIL‘) der Trend in Richtung kollektiver Anreizsysteme geht, um Teamarbeit zu fördern und Egoismen zu reduzieren (Schmidt, 2018, S. 44; Capelli & Tavis, 2016). Aus Arbeitgeberperspektive dürfte hingegen die Führungsfunktion im Mittelpunkt stehen. In diese Richtung gehen auch Überlegungen und Vorschläge im Umfeld von Südwestmetall (Pfeffer, Saur & Seidel, 2018) und hierfür spricht auch die erwähnte Eliminierung der individuellen finanziellen Boni bei Zielvereinbarungen in stilbildenden Betrieben. Das Motto der jüngst angelaufenen Debatte lautet: Stärkung der Führungsfunktion bei gleichzeitiger Rücknahme der monetären Verteilungsfunktion, sodass Erstere nicht wie bisher von Letzterer überlagert wird. Trotz bemerkenswert hoher Kontinuität und wenig spektakulärer Neuerungen in den Methoden sind die Dinge somit im Fluss und es dürften bald neue Kapitel in der langen Geschichte der Leistungsentlohnung aufgeschlagen werden, die zu untersuchen sich lohnt. Die sozialwissenschaftliche Forschung sollte sich u.E. dabei weniger auf ideologische Intentionen von Shareholder Value-Protagonisten konzentrieren als auf die Analyse der tatsächlich realisierten Funktionen des Leistungsentgelts.

Literatur

- Ahlers, E. (2015). Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen. *WSI-Mitteilungen*, 68 (3), 194-201. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2015-3-194>
- Baethge, M. (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt*, 42 (1), 6-19.
- Bahn Müller, R. (2001). *Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen*. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Bahn Müller, R., & Schmidt, W. (2009). *Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform des Entgeltrahmenabkommens am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg*. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268927>
- Bahn Müller, R., & Salm, R. (Hrsg.). (1996). *Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Bahn Müller, R., & Hoppe, M. (2014). *Weiterbildung in Kommunalverwaltungen. Bestandsaufnahme, tarifliche Regelungen, Empfehlungen*. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845269856>
- Bahn Müller, R., Hoppe, M., Mugler, W., Salm, R., & Schwarz-Kocher, M. (2017). Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie. Langzeiteffekte von ERA (Study der Hans Böckler Stiftung 372). Abgerufen von der Hans Böckler Stiftung: https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_372.pdf
- Becker, F. G. (1998). *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bender, G. (1997). *Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Bender, G., & Möll, G. (2009). *Kontroversen um die Arbeitsbewertung. Die ERA-Umsetzung zwischen Flächentarifvertrag und betrieblichen Handlungskonstellationen*. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845269320>

- Breisig, T. (2000). *Entlohnung und Führen mit Zielvereinbarungen. Orientierungs- und Gestaltungshilfe für Betriebs- und Personalräte sowie für Personalverantwortliche*. Köln: Bund Verlag.
- Breisig, T., & Kratzer, N. (2015). Leistungsentgelt und Work-Life-Balance. Zusammendenken, was (bisher) nicht zusammengehört. In: N. Kratzer, W. Menz, & B. Pangert (Hrsg.), *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik* (S. 193-213). Wiesbaden: VS Verlag.
- Brunkhorst, C., & Scherbaum, M. (2006). Leistungs politik im Rahmen von ERA. In: C. Brunkhorst, O. Burkhardt, & M. Scherbaum (Hrsg.), *Eine neue AERA. Tarifverträge für die Zukunft* (S. 84-99). Hamburg: VSA Verlag.
- Capelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Manager*, 2016 (10), 58-67.
- Chevalier, A., & Kaluza, G. (2015). Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit (Bertelsmann Stiftung/Barmer GEK, Gesundheitsmonitor, 2015/1). Abgerufen von der Bertelsmann Stiftung:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/17_Gesundheitsmonitor/Newsletter_Gesundheitsmonitor_selbstgefaehrdenes_Verhalten_20150316.pdf
- Deutschmann, C. (2008). Die Finanzmärkte und die Mittelschichten: der kollektive Buddenbrocks-Effekt. *Leviathan*, 36 (4), 501-517. <https://doi.org/10.1007/s11578-008-0030-1>
- Dröge, K., Marrs, K., & Menz, W. (Hrsg.). (2008). *Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft*. Berlin: Edition Sigma.
<https://doi.org/10.5771/9783845268736>
- Faust, M., Bahn Müller, R., & Fisecker, C. (2011). *Das kapitalmarktorientierte Unternehmen. Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung*. Berlin: Edition Sigma.
<https://doi.org/10.5771/9783845269603>
- Gesamtmetall (2017). *Zahlen 2017. Die Metall- und Elektroindustrie in der Bundesrepublik Deutschland*. Berlin.
- IG Metall (2016). *ERA-Wissen. Handbuch II. Leistungsentgeltsysteme* (2. Aufl.). Darmstadt: alpha print medien.
- IG Metall (2017). *2017. Daten, Fakten, Informationen*. Frankfurt.
- Kern, H., & Schumann, M. (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung?*. München: C.H. Beck.
- Kratzer, N., & Nies, S. (2009). *Neue Leistungs politik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt*. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268934>
- Kratzer, N., & Nies, S. (2010). Leistungsentgelt als Instrument von Leistungs politik? In: G. Sterkel, P. Ganser, & J. Wiedemuth (Hrsg.), *Leistungs politik: neu denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien* (S. 40-57). Hamburg: VSA Verlag.
- Kratzer, N., Menz, W., Tullius, K., & Wolf, H. (2015). *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Baden-Baden: Nomos/Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845264424>
- Kurdelbusch, A. (2001). Variable Vergütung bedeutet Wettbewerb und Risiko. *Die Mitbestimmung*, 47 (6), 22-25.
- Kuhlmann, M., & Sperling, H.-J. (2009). Der Niedersachsen-Weg – Tarifregelungen, Einführungsprozesse und Wirkungen des ERA. *WSI-Mitteilungen*, 62 (3), 127-135.
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2009-3-127>
- Lammerskitten, M., Langenbach, W., & Wertz, B. (1997). Operationalisierungsprobleme des Shareholder Value-Ansatzes. *Zeitschrift für Planung*, 8 (3), 221-242.
- Lutz, B. (1975). *Krise des Lohnanreizes. Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie*. Frankfurt/Köln: Europäische Verlagsanstalt.
- Meine, H., Rohnert, R., Schulte-Meine, E., & Vetter, S. (2018). *Handbuch Arbeit-Entgelt-Leistung. Entgelt-Rahmentarifverträge im Betrieb* (7. Aufl.). Frankfurt/Main: Bund Verlag.

- Meine, H. (2018). Leistungsdruck, Arbeitspensum und Personalbemessung (Konferenz der IG Metall Hannover 16. Juni 2018). Abgerufen von IG Metall:
https://www.igmetall-hannover.de/fileadmin/user/News/2018/Dokumente/2018_06_16_Lleistungsdruck_Arbeitspensum_und_Personalbemessung.pdf
- Menz, W. (2009). *Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungspolitik*. Wiesbaden: VS-Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-91589-0>
- Menz, W. (2017). Das befremdliche Überleben der Leistungsgerechtigkeit. Zur Beharrlichkeit eines vielfach totgesagten Prinzips. In: B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, H. Wolf, & W. Riegaf, (Hrsg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus* (S. 191-209). Weinheim/Basel: Beltz.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Neckel, S. (1999). Blanker Neid, blinde Wut? Sozialstruktur und kollektive Gefühle. *Leviathan*, 27 (2), 145-165.
- Pfeffer, W., Saur, S., & Seydel, B. (2018). Führen mit Erwartungen – ein besserer Weg? Version 2. März 2018. Abgerufen von Sprechen und Sprache:
<http://www.sprechen-und-sprache.de/files/2018-03-02-erwartungen-v20.pdf>
- REFA (1995). *Den Erfolg vereinbaren. Führen mit Zielvereinbarungen*. München/Wien: Hanser Verlag.
- Rappaport, A. (1994). *Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Sauer, D., & Döhl, V. (1997). Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF u.a. (Hrsg.), *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, Schwerpunkt: Reorganisation* (S. 19-70). Berlin: Edition Sigma.
- Sauer, D. (2010). Ende der Maßlosigkeit? Leistungspolitik in der Krise. In: H. Schwitzer, K. Ohl, R. Rohnert, & H. Wagner (Hrsg.), *Zeit, dass wir was drehen! Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungspolitik* (S. 19-38). Hamburg: VSA Verlag.
- Scherbaum, M. (2010). Aufgeschoben, nicht aufgehoben. Leistungsgestaltung mit den ERA-Instrumenten in Angriff nehmen. In: H. Schwitzer, K. Ohl, R. Rohnert, & J. Wagner (Hrsg.), *Zeit, dass wir was drehen. Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungspolitik* (S. 217-226). Hamburg: VSA Verlag.
- Schmiede, R., & Schudlich, E. (1976). *Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Schmidt, T. (2018). *Performance Management im Wandel. Sollten Unternehmen ihre Mitarbeiterbeurteilungen abschaffen?* Wiesbaden: Springer Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20660-4>.
- Schmidt, W., & Müller, A. (2013). *Leistungsorientierte Bezahlung in den Kommunen. Befunde einer bundesdeutschen Untersuchung*. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845269832>
- Schmierl, K. (2018). Lohn und Leistung. In: F. Böhle, G. G. Voß, & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse* (2. Aufl.) (S. 505-533). Wiesbaden: Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14458-6>.
- Schumann, M., Baethge-Kinsky, B., Kuhlmann, M., Kurz, C., & Neumann, U. (1994). Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: N. Beckenbach, & W. van Treeck (Hrsg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit* (S. 11-43). Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.
- Schwarz-Kocher, M., & Salm, R. (2016). Industriearbeit im Wandel des aktuellen Rationalisierungsparadigmas. *AIS-Studien*, 9 (1), 5-24.
- Scott, W. R. (1986). *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt/New York: Campus.

- Sprenger, R. (1991). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt/New York: Campus.
- Springer, R. (1999). *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*. Frankfurt/New York: Campus.
- Suchy, O. (2015). Industrie 4.0: Freiheit durch Flexibilität – oder was Arbeitgeber wünschen. *Zeitschrift gute Arbeit*, 2015 (10), 5-8.
- Tondorf, K. (1998). Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmoduls. *WSI-Mitteilungen*, 51 (6), 386-392.
- Voswinkel, S. (2010). Das Leistungsprinzip. Wandel und Kritik. In: G. Sterkel, P. Ganser, & J. Wiedemuth (Hrsg.), *Leistungspolitik: neu denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien* (S. 20-39). Hamburg: VSA Verlag.
- Wieser, G. (1978). Hat der Leistungslohn noch Zukunft? *Personal*, 30 (5), 174-178.
- Wilfert, P. (1995). Effizienz und Entlohnung. *Gewerkschaftsreport*, 29 (1), 57-62.
- Windolf, P. (2008). Eigentümer ohne Risiko. Die Dienstklasse des Finanzmarktkapitalismus. *Zeitschrift für Soziologie*, 37 (6), 516-535.
- Zander, E. (1974). Entwicklung und Schwerpunkte der Leistungsbewertung. In: REFA (Hrsg.), *Das Leistungsprinzip in unserer Zeit* (S. 211-221). Berlin/Frankfurt/Köln: Beuth Vertrieb.